

GAVIN DE BECKER

Este libro
extraordinario
e innovador

nos demuestra que todos somos capaces de predecir la conducta violenta. Recurriendo a docenas de casos fascinantes conocidos en el curso de su carrera, De Becker extiende ante el lector las piezas que componen el rompecabezas de la violencia humana y nos enseña la manera de resolverlo, mediante la atención a las sutiles —o a veces obvias— señales de la intuición. Como dice el autor, «puedes negarte a ser una víctima». A partir de singulares y asombrosas revelaciones sobre el comportamiento humano, **El valor del miedo** nos ayudará a distinguir el peligro real del imaginario, nos hará sentir confianza en un mundo a veces hostil y volverá nuestra vida incomparablemente más segura.

EL
**VALOR
DEL MIEDO**

ISBN 84-7953-281-5



9 788479 532819

URANO

EL
**VALOR
DEL
MIEDO**

GAVIN DE BECKER



GAVIN DE BECKER

EL
**VALOR
DEL MIEDO**

SEÑALES DE ALARMA
QUE NOS PROTEGEN
DE LA VIOLENCIA

URANO

EL VALOR DEL MIEDO

GAVIN DE BECKER

El valor del miedo

EDICIONES URANO

Argentina - Chile - Colombia - España
México - Venezuela

A las dos personas que más me enseñaron sobre
valentía y bondad: mis hermanas, Chrysti y Melissa.
Y a mi madre, mi abuelo y mi padre.

Título original: *The Gift of Fear*

Editor original: Little, Brown & Company, Nueva York

Traducción: Rosa Arruti

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del *Copyright*, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

© 1997 by Gavin de Becker

© 1998 by Ediciones Urano, S. A.

Aribau, 142, pral. - 08036 Barcelona

info@edicionesurano.com

ISBN: 84-7953-281-5

Depósito legal: B. 47.469-98

Fotocomposición: Alejo Torres, Ediciones Urano

Impreso por Romanyà Valls, S. A. - Verdaguer, 1 - 08786 Capellades (Barcelona)

Impreso en España - Printed in Spain

Índice

1	En presencia del peligro.....	13
2	La tecnología de la intuición.....	37
3	La academia de predicción.....	57
4	Señales de supervivencia.....	71
5	Extraños imperfectos.....	95
6	Predicciones comprometidas.....	109
7	Promesas de matar.....	125
8	Persistencia, persistencia.....	143
9	Riesgos laborales.....	167
10	Enemigos íntimos.....	201
11	«Intentaba dejarlo de forma suave».....	225
12	Miedo a los niños.....	243
13	Es preferible que te busque la policía a que no te busque nadie.....	267
14	Riesgos extremos.....	299
15	El valor del miedo.....	317
	<i>Agradecimientos.....</i>	<i>343</i>
	<i>Apéndices.....</i>	<i>347</i>
	<i>Lecturas recomendadas.....</i>	<i>363</i>

Nota: En todas las partes del mundo, los hombres de cualquier edad son más violentos que las mujeres. Por este motivo, el lenguaje utilizado en este libro es específico del género masculino. En lo que a violencia se refiere, las mujeres pueden renunciar orgullosas al reconocimiento en el lenguaje ya que, al menos en este caso, lo políticamente correcto sería estadísticamente incorrecto.

G. de B.

En presencia del peligro

«Por encima de todo, negarse a ser una víctima.»

—Margaret Atwood

Probablemente llevaba tiempo observándola. No estamos seguros, pero lo que sí sabemos es que ella no era su primera víctima. Aquella tarde, Kelly, al intentar subir toda la compra en un solo viaje, había sobrestimado cuánto era capaz de llevar a casa con comodidad. Mientras se esforzaba con las pesadas bolsas se recordó a sí misma, para justificar su decisión, que hacer dos viajes habría significado caminar de noche, y su seguridad le preocupaba demasiado para correr ese riesgo. Mientras subía los pocos escalones de entrada al edificio de apartamentos, vio que el pestillo no estaba echado. Otra vez igual, pensó, a los vecinos no les entraba en la cabeza. Pero, aunque le fastidiaban aquellos descuidos, esta vez se alegró de no tener que molestarse en sacar la llave.

Cerró la puerta tras ella, empujándola hasta oír el pestillo. Dice estar segura de haberla cerrado, lo cual significa que él debía de encontrarse ya en el pasillo.

Luego vinieron los cuatro tramos de escaleras, que quería subir de un solo viaje. Cuando estaba casi en lo alto del tercer tramo, una de las bolsas cedió y se rompió, dejando ir unas cuantas latas de comida para gatos. Cayeron rodando por las escaleras casi juguetonamente, como si quisieran huir de ella. La lata que iba por delante se detuvo en el rellano del segundo piso y Kelly observó cómo, literalmente, giraba el recodo, cogía velocidad e iniciaba su diligente descenso escaleras abajo dando saltos por el siguiente tramo de peligros hasta perderla de vista.

—¡La he cogido! Ya la subo —gritó alguien.

A Kelly no le gustó aquella voz. Desde el primer momento algo le sonaba mal, pero luego apareció aquel joven de aspecto afable subiéndole a zancadas las escaleras, recogiendo latas por todo el camino.

—Permítame echarle una mano —dijo él.

—No, no, gracias. Ya puedo yo.

—Pues no da esa impresión. ¿A qué piso va?

Ella hizo una pausa antes de contestar.

—Al cuarto, pero puedo yo sola, de veras.

Él no quería oír ni una palabra y para entonces sujetaba una colección de latas en equilibrio entre el pecho y el brazo.

—Yo también voy al cuarto piso —dijo—, y llego tarde; no es culpa mía, se me ha estropeado el reloj, así que mejor no nos quedemos aquí parados. Y déme eso. —Estiró el brazo y cogió una de las bolsas más pesadas que sostenía ella.

Kelly repitió:

—No, de verdad, gracias; en serio, no, ya lo tengo controlado.

Sin soltar la bolsa de comestibles, él dijo:

—Hay una cosa que se llama ser *demasiado* orgulloso, ¿sabe?

Durante un momento, Kelly no dejó la bolsa pero luego la soltó, y este intercambio aparentemente insignificante entre el cordial desconocido y la receptora de su cortesía fue la señal —para él y para ella— de que estaba dispuesta a confiar en él. Cuando la bolsa pasó a manos de él, también ella se puso bajo su control.

—Mejor nos damos prisa —dijo el joven mientras subía las escaleras por delante de Kelly—. Arriba tenemos a un gato hambriento.

Aunque parecía que lo único que él quería era ayudar, ella rezelaba, y sin motivo aparente, pensó. Era simpático y caballeroso, y se sintió culpable por desconfiar. No quería ser la clase de persona que sospecha de todo el mundo, así que enseguida estuvieron los dos acercándose juntos a la puerta de su apartamento.

—¿Sabe usted que un gato puede vivir tres semanas sin comer? —preguntó él—. Es curioso cómo me enteré yo de esto: se me olvidó ir a dar de comer al gato de un amigo mío que estaba fuera de la ciudad.

Kelly se encontraba ya ante la puerta de su apartamento y la acababa de abrir.

—Ya lo cojo yo ahora —dijo, confiando en que le pasara la bolsa de comestibles, aceptara las gracias y se fuera.

Pero en vez de hacerlo así, él dijo:

—Oh, no, no he llegado hasta aquí para que vuelva a despararramar la comida del gato. —Cuando Kelly volvió a dudar si dejarle entrar, él se rió comprensivamente—: Eh, podemos dejar la puerta abierta como hacen las señoras en las películas antiguas. Dejo estas cosas y me voy, se lo prometo.

Le dejó entrar, pero él no cumplió su promesa.

* * *

En este momento, Kelly, que ha seguido con el relato de la violación y toda la penosa experiencia padecida durante tres horas, hace una pausa para llorar en silencio. Ahora sabe que él mató a una de sus otras víctimas, la apuñaló hasta dejarla sin vida.

Durante todo el rato, casi desde que nos hemos sentado uno al lado del otro en el jardín exterior de mi despacho, Kelly no ha dejado de cogerme las manos. Tiene veintisiete años. Antes de la violación, era asesora de niños con problemas, pero lleva ya bastante tiempo sin ir al trabajo. El joven de aspecto afable le ocasionó tres horas de sufrimiento en su apartamento y, como mínimo, tres meses de sufrimiento en su recuerdo. La confianza que ahuyentó de Kelly seguía aún oculta, la dignidad que él desgarró aún tenía que curarse.

Kelly está a punto de comprender que prestar atención a una pequeña señal de supervivencia le salvó la vida, igual que dejar de atender a otras muchas fue lo que le llevó a arriesgarse en primer lugar. Me mira con ojos húmedos pero claros y dice que quiere entender cada táctica que él usó con ella. Quiere que le explique qué fue lo que su intuición vio que le salvó la vida. Pero será ella quien lo diga.

—Fue después de que me encañonara con el arma en la cabeza, después de que me violara. Fue después de eso. Se levantó de la cama, se vistió y luego cerró la ventana. Se miró el reloj y luego empezó a actuar como si tuviera prisa.

«Tengo que ir a un sitio. Eh, no estés tan asustada. Te prometo que no voy a hacerte daño.» Kelly sabía con certeza que mentía. Sabía que planeaba matarla y, aunque ahora cueste imaginarlo, era la primera vez desde que comenzara el incidente que sentía un miedo profundo.

Él le hizo un gesto con la pistola y dijo: «No te muevas ni hagas nada. Voy a la cocina a por algo de beber y después me marchó, te lo prometo. Pero tú quédate donde estás». No tenía muchos motivos para preocuparse de que Kelly fuera a desobedecer sus instrucciones ya que, desde el momento en que había soltado la bolsa hasta entonces, ella había estado completamente bajo su control. «Sabes que no voy a moverme», le aseguró.

Pero en el instante en que salió de la habitación, ella se levantó y caminó detrás de él, llevándose también la sábana de la cama.

—Estaba literalmente detrás de él, como un fantasma, pero no sabía que yo estaba allí. Recorrimos juntos el pasillo. Se detuvo en un punto y yo hice lo mismo. Se quedó mirando mi equipo de música, que estaba sonando, y estiró la mano para subir el volumen. Cuando continuó andando hacia la cocina, yo giré y atravesé la sala de estar.

Kelly podía oír los cajones al abrirse mientras salía por la puerta de la calle, que dejó entreabierta. Entró directamente al apartamento situado al otro lado del pasillo (que por algún motivo sabía que no estaría cerrado). Mientras levantaba un dedo para indicar a sus sorprendidos vecinos que estuvieran callados, cerró la puerta tras ella.

—Sabía que, si me quedaba en mi habitación, cuando él regresara de la cocina iba a matarme, pero no sé por qué estaba tan segura.

—Sí, sí lo sabes —le dije.

Kelly suspira y vuelve a pensar en ello.

—Se levantó y se vistió, cerró la ventana, miró el reloj. Prometió que no me haría daño y esa promesa sonó innecesaria. Luego entró en la cocina para buscar algo de beber, se supone, pero le oí abriendo cajones allí. Estaba buscando un cuchillo, por supuesto, pero yo lo sabía antes de eso. —Hace una pausa—. Supongo que quería un cuchillo porque usar la pistola hubiera sido demasiado ruidoso.

—¿Qué te hace pensar que le preocupaba el ruido? —pregunto yo.

—No lo sé. —Hace una larga pausa, con la mirada perdida detrás de mí, volviendo a verle a él en la habitación—. Ah, claro... ya lo tengo, ya lo tengo. El ruido era la cuestión: por eso cerró las ventanas. Por eso lo supe.

Puesto que él estaba vestido y supuestamente se marchaba, no tenía otro motivo para cerrar las ventanas. Fue esa señal sutil lo que le puso sobre aviso, pero fue el miedo lo que le dio coraje para levantarse sin vacilar y seguir de cerca al hombre que tenía intención de asesinarla. Posteriormente Kelly describió un miedo tan completo que anulaba cualquier otra sensación en su cuerpo. Como un animal oculto dentro de ella, se incorporó en todo su tamaño y se levantó empleando los músculos de las piernas.

—Era como si yo no tuviera nada que ver con aquello —explicó—. Yo era un pasajero moviéndome por ese pasillo.

Lo que ella experimentó fue miedo real, no como cuando nos dan un susto, no como el miedo que sentimos en una película o el miedo a hablar en público. Este miedo es el poderoso aliado que exclama: «Haz lo que yo te diga». En ocasiones, puede decirle a una persona que se haga el muerto o que deje de respirar o que salga corriendo, que chille o que pelee, pero a Kelly le dijo: «Simplemente mantente callada, no me cuestiones y te sacaré de aquí».

Kelly me explicó que recuperaba la confianza en sí misma al darse cuenta de que había actuado respondiendo a aquel aviso, al ver que había sido capaz de salvar la vida. Dijo que estaba cansada de que la culparan y de culparse a sí misma por haberle dejado entrar en el apartamento. Dijo que en nuestras reuniones había aprendido lo bastante para no volver a hacerse la víctima.

—Quizá sea esto el aspecto positivo de toda esta historia —reflexionó—. Lo extraño es que, con toda esta información, ahora me da menos miedo andar por ahí que antes de que sucediera; pero debe de haber una forma más fácil de que la gente aprenda.

A mí también se me ocurrió lo mismo. Sabía que lo que había salvado la vida a Kelly también te la puede salvar a ti. En su coraje, en su compromiso con su intuición, en su determinación de darle cierto sentido a aquello, en su pasión por librarse de miedos injustificados, vi que esta información debería compartirse no sólo con las víctimas sino también con quienes no necesitan para nada ser víctimas. Quiero que este libro te ayude a ser una de esas personas.

Por mi observación continuada de la violencia, por haber predicho el comportamiento de asesinos, acosadores, supuestos homicidas, novios rechazados, maridos separados, antiguos empleados enfurecidos, asesinos en masa y otros, me llaman experto. Posiblemente he aprendido muchas lecciones, pero mi premisa básica en

estas páginas es que tú también eres un experto en predecir conductas violentas. Como toda criatura, puedes saber cuándo estás en presencia del peligro. Tienes el don de poseer un guardián interno de gran talento, preparado para avisarte de los riesgos y guiarte en las situaciones peligrosas.

A lo largo de los años, he aprendido bastante sobre seguridad preguntando a la gente que ha padecido la violencia: «¿Podrías haberlo visto venir?». La mayoría de las veces dicen: «No, surgió de la nada», pero si les dejo hablar, llega la información: «Me sentí inquieto la primera vez que vi a aquel tipo...», o: «Ahora que lo pienso, sospeché cuando se acercó a mí», o: «Ahora me doy cuenta de que había visto antes el coche aquel mismo día».

Por supuesto, si se dan cuenta ahora, entonces también lo sabían. Todos vemos las señales pues el código de la violencia es universal. En los próximos capítulos encontrarás algo de lo que necesitas para descifrar ese código, pero la mayor parte está dentro de ti.

* * *

En un sentido muy real, la ondulante agua del mar no se mueve; es más bien la energía la que se mueve a través de ella. En este mismo sentido, la energía de la violencia se mueve a través de nuestra cultura. Algunas personas la experimentan como una brisa desagradable aunque ligera, fácil de tolerar. Otras son destruidas por la violencia, como si de un huracán se tratara. Pero nadie —nadie— queda intacto. La violencia forma parte de Estados Unidos y, más que eso, parte de nuestra especie. Nos rodea y está dentro de nosotros. Como los seres más poderosos de la historia, hemos ascendido a lo más alto de la cadena alimenticia del planeta, por así decirlo. Sin un solo enemigo o predador que nos exponga a peligro digno de consideración, nos hemos encontrado con la única presa que quedaba: nosotros mismos.

Por si alguien lo pone en duda, señalemos que, sólo en los últimos dos años, han muerto más estadounidenses por heridas de bala que durante la guerra de Vietnam. Por contraste, en todo Japón (con una población de 120 millones de personas) el número de jóvenes asesinados por arma de fuego en un año equivale a la cifra de los que mueren en la ciudad de Nueva York en un solo fin de semana un poco ajetreado. El porcentaje de robos a mano armada en

Estados Unidos es cien veces superior al de Japón. En parte, esto se debe a que es una nación con más armas de fuego que adultos, una nación en la que diariamente se ponen a la venta 20.000 armas. Ningún análisis de la seguridad en Estados Unidos que no tenga en cuenta esta estadística puede resultar verosímil. Mañana a esta misma hora, 400 norteamericanos habrán recibido una herida de bala y otros 1.100 habrán topado con algún delincuente provisto de arma de fuego, como le sucedió a Kelly. Dentro de una hora, 75 mujeres más habrán sido violadas, igual que Kelly.

Ni el prestigio ni la fama escapan de la violencia: en los últimos 35 años, en Estados Unidos han sido atacados más personajes públicos que en los 185 años anteriores. Los ciudadanos ordinarios pueden topar con la violencia en su trabajo hasta el punto de que el homicidio es hoy la principal causa de muerte de las mujeres en el lugar de trabajo. Hace veinte años, la idea de que alguien empezara a pegar tiros en el trabajo era descabellada; ahora aparece en las noticias casi cada semana, y el temor de los cargos directivos a sus subordinados es un tema frecuente en las salas de juntas.

No dudamos en juzgar de inmediato la situación de los derechos humanos en cualquier otro país sobre la tierra, si bien nosotros, los civilizados estadounidenses, tenemos una tasa de asesinatos diez veces superior a la de cualquier otra nación occidental; nosotros, los civilizados estadounidenses, matamos a mujeres y niños con una frecuencia de lo más alarmante. La (triste) realidad es que si una vez cada dos meses un Jumbo lleno de pasajeros se estrellara contra una montaña y murieran todos, el número de personas muertas aún no igualaría el número de mujeres asesinadas por sus maridos y novios cada año.

Todos observamos cómo se llevaban los cadáveres tras la bomba de Oklahoma City, y al final de la semana nos enteramos con horror de que diecinueve niños habían muerto en la explosión. Ahora sabemos que en la misma semana setenta niños murieron a manos de sus progenitores, igual que sucede cada semana, la mayoría de ellos menores de cinco años. Cuatro millones de niños más afortunados sufrieron malos tratos el año pasado, y no fue un año inusual.

Estadísticas como ésta tienden a distanciarnos de las tragedias que envuelven cada incidente, ya que acabamos más impresionados por las cifras que por la realidad. Sin salirte de tu entorno más cercano, seguro que conoces personalmente a alguna mujer que ha

sido golpeada, probablemente has visto las señales de aviso. Ella, o su marido, trabaja contigo, vive cerca de ti, te maravilla como de portista, te prepara las recetas en la farmacia o te asesora a la hora de pagar los impuestos. No obstante, tal vez no sepas que las mujeres visitan las salas de urgencias por lesiones ocasionadas por sus maridos o novios con más frecuencia que por lesiones por accidente de tráfico, robo o violación.

Nuestro sistema de justicia penal a menudo carece de justicia y aún son más los casos en los que carece de razón. Por ejemplo, Estados Unidos cuenta con unas tres mil personas condenadas a pena de muerte, con diferencia más que en cualquier otro momento de la historia mundial, sin embargo, lo más frecuente es que estos presos mueran por «causas naturales». Esto se debe a que ejecutamos a menos del 2 por ciento de los sentenciados a muerte. En realidad, es más seguro para estos hombres vivir en el corredor de la muerte que vivir en algunos vecindarios estadounidenses.

Estoy analizando aquí la pena capital no para fomentarla, pues no la defiendo, sino más bien porque nuestra actitud hacia ella plantea una cuestión que es crucial en este libro: ¿somos realmente serios a la hora de combatir el crimen y la violencia? A menudo da la impresión de que no. He aquí un ejemplo de algo que nosotros aceptamos: si sumamos cuánto habrían vivido las víctimas de los sentenciados a muerte de no haber fallecido, comprobamos que los asesinos de Estados Unidos nos privan cada año de casi un millón de años de contribución humana.

El motivo de exponer estos datos sobre la frecuencia de la violencia es el siguiente: convencerte al menos de la posibilidad de que tú o alguno de tus seres queridos puede ser víctima de la violencia en cualquier momento. Creer esto es el elemento clave a la hora de reconocer cuándo estás en presencia del peligro. Esta creencia sirve de contrapeso a la negación, que es el enemigo poderoso y hábil de las predicciones acertadas. Pese a haber aprendido estos hechos sobre la vida y la muerte, algunos lectores seguirán diferenciando el riesgo en distintas categorías para excluirse a sí mismos: «Desde luego que existe mucha violencia pero eso pasa en el centro de la ciudad»; «Sí, muchas mujeres sufren malos tratos pero yo no man tengo ninguna relación sentimental en este momento»; «La violencia es un problema para la gente joven o para la gente mayor»; «Solo corres peligro si sales a altas horas de la noche»; «La gente se

lo busca», y otros muchos argumentos similares. Los estadounidenses son expertos en la negación, forman un coro cuya canción podría titularse: «Cosas de ese tipo no suceden en este vecindario».

La negación tiene un efecto secundario interesante e insidioso. Por toda la paz mental que los negadores piensan que consiguen diciendo que algo no es lo que parece, el peligro que corren como víctimas es muchísimo mayor que el de las personas que aceptan esa posibilidad. La negación es un sistema de pago aplazado, un contrato escrito todo en letra pequeña ya que, a la larga, la persona que niega conoce la verdad en cierto grado, lo cual provoca una angustia constante de baja frecuencia. Millones de personas sufren esa angustia pero la negación les impide tomar medidas que pudieran reducir el riesgo (y la preocupación).

Si estudiáramos a todas las criaturas de la naturaleza y constataráramos el record de violencia que el ser humano ejerce dentro de su propia especie, sentiríamos repugnancia. Lo consideraríamos una gran perversión de la ley natural, pero no podríamos negarlo.

Así, siendo conscientes de que estamos como atrapados en las vías de una estación, sólo podremos evitar el siguiente tren si estamos dispuestos a verlo y predecir que no va a detenerse. Pero en lugar de mejorar las tecnologías de predicción, Estados Unidos mejora las tecnologías de combate: armas, prisiones, grupos especiales de asalto, clases de kárate, aerosoles de autodefensa, armas de inmovilización, aerosoles irritantes contra manifestantes. Es ahora, más que nunca, cuando necesitamos las predicciones más precisas. Piensa simplemente en como vivimos: nos registran para detectar armas antes de subir a un avión, antes de entrar en el ayuntamiento, de presenciar la grabación de un programa de televisión o de asistir a un discurso del presidente. Los edificios oficiales están rodeados de barricadas, y echamos el resto para abrir los envases «a prueba de manipulación» cuando lo único que queremos es sacar un par de aspirinas. El desencadenante de todo esto son las actuaciones de menos de diez hombres peligrosos que captaron nuestra atención asustándonos. ¿Qué otro grupo selecto en la historia de Estados Unidos, aparte de quienes redactaron nuestra Constitución, podría reivindicar tal impacto sobre nuestra vida cotidiana? Puesto que el miedo está tan presente en nuestra experiencia, merece la pena esforzarse por comprender cuándo se trata de una virtud y cuándo es una maldición.

Vamos en un país donde una persona con un arma y un poco de audacia puede descarrilar nuestro derecho democrático a elegir a los líderes de la nación más poderosa de la historia. El pasaporte garantizado al mando de los grandes sucesos es la violencia, y el asaltante solitario con una idea grandiosa y una pistola en la mano se ha convertido en un ícono de nuestra cultura. Sin embargo, hacemos muy poco por saber cómo es esa persona en comparación sobre todo con el impacto que tiene sobre nuestra vida.

En opinión de muchos, no necesitamos aprender nada sobre la violencia, ya que la policía se ocupa de ella, el sistema de justicia penal se ocupa de ella, los expertos se ocupan de ella. Aunque nos afecta a todos y nos pertenece a todos, y pese a que cada uno de nosotros tiene algo profundo con que contribuir a la solución, hemos dejado esta cuestión crítica en manos de las personas que nos dicen que la violencia no puede presagiarse, que el riesgo es algo impredecible y que la angustia es una parte inevitable de la vida.

Este «saber» convencional no es cierto en ningún caso.

* * *

A lo largo de la vida, cada uno de nosotros tiene que hacer importantes predicciones relacionadas con la propia conducta, sin ayuda de expertos. De la larga lista de personas que vamos conociendo, escogemos a los candidatos para ser incluidos en nuestra vida, como empleados, jefes, asesores, socios de empresa, amigos, amantes, cónyuges.

Tanto si lo aprendemos por las buenas como por las malas, la verdad sigue siendo que la seguridad propia depende de uno mismo. No es responsabilidad de la policía, el Gobierno, la industria, el encargado del edificio de apartamentos o la empresa de seguridad. Con demasiada frecuencia cedemos a la indolencia y depositamos nuestra confianza en otras personas sin tan siquiera evaluar si se la merecen. Cuando despedimos a nuestros hijos cada mañana, damos por supuesto que la escuela va a mantenerlos a salvo, pero como veras en el capítulo 12, tal vez no sea así. Confiamos en los guardas de seguridad, ya sabes, el gremio profesional que nos dio al Hijo de Sam, al asesino de John Lennon, al Estrangulador de Hillside y a más incendiarios y violadores de los que te daría tiempo a leer ahora. ¿Se ha ganado tu confianza la industria de la seguridad? ¿Se ha ganado

tu confianza el Gobierno? Tenemos un Ministerio de Justicia, pero sería más adecuado tener un ministerio de prevención de la violencia, ya que eso es lo que necesitamos y es lo que nos preocupa. La justicia es muy noble, pero la seguridad significa seguir vivo.

Igual que dirigimos nuestras miradas al Gobierno y a los expertos, también buscamos soluciones a nuestros problemas en la tecnología, pero verás que tu solución personal a la violencia no provendrá de la tecnología. Llegará de un recurso aún más importante que siempre ha estado ahí, dentro de ti. Ese recurso es la intuición.

Tal vez sea difícil aceptar su importancia ya que para nosotros, los reflexivos seres occidentales, la intuición suele ser algo que vemos con desprecio. A menudo se describe como emocional, irracional e inexplicable. Los maridos increpan a sus esposas por su «intuición femenina» y no se la toman en serio. Si una mujer emplea la intuición para explicar alguna decisión que haya tomado o algo que le preocupa, los hombres ponen los ojos en blanco y la descartan. Preferimos siempre la lógica, el proceso de pensamiento fundado, explicable, no emocional, que acaba en una conclusión fácil de corroborar. La realidad es que los estadounidenses ensalzan la lógica, aun cuando sea errónea, y niegan la intuición, aun cuando sea acertada.

Los hombres, por supuesto, tienen su propia versión de la intuición, no tan frívola e inconsecuente, se dicen a sí mismos, como la de las mujeres. Su propia intuición se llama, de forma más visceral, «instinto», y desde luego no es un mero impulso. Es un proceso más extraordinario, y en definitiva más lógico en el orden natural, que la más fantástica operación de cálculo. Es nuestro proceso cognitivo más complejo y al mismo tiempo el más simple.

La intuición nos conecta con el mundo natural y con nuestra propia naturaleza. Liberados de las ligaduras del juicio, unidos únicamente a la percepción, nos lleva a predicciones que más tarde nos maravillarán. «En cierto modo lo sabía», diremos sobre el encuentro casual que predijimos o sobre la inesperada llamada de teléfono de un amigo distante o del improbable cambio de conducta de alguien o sobre la situación violenta que evitamos o, en demasiados casos, de la violencia que elegimos no evitar. «En cierto modo, sabía...» Como Kelly sabía, y tu puedes saber.

El matrimonio que pide una cita conmigo para comentar las

hostigadoras y amenazadoras llamadas de teléfono que recibe quiere que adivine quién las está haciendo. Por lo que dice quien realiza las llamadas, es obvio que se trata de alguien que conocen, pero ¿quién? ¿El ex marido de ella? ¿Ese tipo raro a quien alquilan una habitación? ¿Un vecino furioso por las obras que han realizado recientemente? ¿El proveedor con el que dejaron de trabajar?

El experto les dirá quién es, piensan ellos, pero, en realidad, se lo dirán ellos mismos. Es cierto que tengo experiencia en miles de casos, pero ellos tienen *la* experiencia en este caso concreto. En su interior, tal vez atrapada donde yo pueda encontrarla, está toda la información necesaria para conseguir una evaluación precisa. En algún punto de nuestra charla sobre los posibles sospechosos, la mujer dirá invariablemente algo así como: «Sabe, hay una persona, y no tengo ningún motivo concreto para pensar que es él. Simplemente tengo la sensación, y odio incluso sugerirlo, pero...». Y justo en ese momento puedo mandarles a casa y mandarles mi factura porque ésa será la persona. Seguiremos la intuición del cliente hasta que yo haya «resuelto el misterio». Me alabaran enormemente por mi habilidad pero, en la mayoría de los casos, me limito a escuchar y a darles permiso para escucharse a sí mismos. Al principio de estas reuniones, suelo decir: «No hay ninguna teoría lo bastante remota para dejar de estudiarla, no hay que dejar de considerar a ninguna persona, ningún presentimiento es demasiado injustificado». (De hecho, como estás a punto de descubrir, toda información está sólidamente justificada.) Cuando un cliente pregunta: «¿Alguna vez las personas que llevan a cabo este tipo de amenazas hacen cosas como tal y tal?». Yo digo: «Sí, a veces lo hacen», y esto significa el permiso para analizar alguna teoría.

Al entrevistarme con las víctimas de amenazas anónimas, no pregunto: «¿Quién cree que envió estas amenazas?», ya que la mayoría de las víctimas no pueden imaginar que haya sido alguien conocido. Prefiero preguntar: «¿Quién *podría* haberlas enviado?», y juntos confeccionamos una lista con cada persona que tenía la posibilidad, sin considerar el motivo. Luego pido a los clientes que asignen un motivo, por muy ridículo que sea, a cada persona de la lista. Es un proceso creativo que no les obliga a acertar, y justo por esta razón, prácticamente en todos los casos, una de sus fantásticas teorías suele ser la correcta.

En muchos casos, mi mayor aportación a la hora de resolver el

misterio es mi negativa a llamarlo misterio. Más bien se trata de un rompecabezas en el que hay ya suficientes piezas para revelar la imagen final. He visto estas piezas con tanta frecuencia que puedo reconocerlas antes que algunas personas, pero mi principal trabajo consiste sencillamente en ponerlas sobre la mesa.

Mientras analizamos las piezas del rompecabezas de la violencia humana, te mostrare sus formas y colores. Dado tu propio estudio de la conducta humana a lo largo de tu vida —y tu propia naturaleza humana— descubrirás que ya estás familiarizado con las piezas. Sobre todo, espero que acabes por saber que todo rompecabezas puede resolverse antes de que todas las piezas estén en su sitio.

* * *

Decimos que la gente hace cosas «de repente», «de buenas a primeras», «como surgidas de la nada». Estas frases respaldan el mito popular de que predecir el comportamiento humano no es posible. No obstante, cada mañana, para circular con éxito por el tráfico matinal, hacemos inconscientemente predicciones aventuradas, asombrosamente precisas, sobre la conducta de, literalmente, miles de personas. De manera inconsciente, interpretamos minúsculas señales naturales: la leve inclinación de cabeza de un extraño o la mirada sostenida momentáneamente de una persona situada a treinta metros de nuestro vehículo nos indican que es seguro pasar delante de su monstruo de dos toneladas. Esperamos que todos los conductores actúen igual que nosotros, pero incluso podemos detectamos con gran prevención a aquellos pocos que tal vez no lo hagan; por lo tanto, estamos prediciendo su conducta aunque la llamemos impredecible. De modo que, aquí estamos, con la posibilidad de viajar a mayor velocidad que nadie antes del presente siglo (a menos que se cayeran de un precipicio), con el conocimiento suficiente para esquivar misiles de acero de gran impulso y juzgar la intención de quienes los controlan, todo ello con una precisión fantástica, pero afirmando que somos incapaces de predecir la conducta humana.

Predecimos con cierto éxito como va a reaccionar un niño a determinada advertencia, como va a reaccionar un testigo a una pregunta, como va a reaccionar un jurado ante un testigo, cómo va a reaccionar el consumidor a un eslogan, como va a reaccionar el

público en una escena, cómo va a reaccionar un cónyuge a un comentario, cómo va a reaccionar un lector a una frase, y así sucesivamente. Predecir una conducta violenta es más fácil que cualquiera de estas cosas pero, puesto que tenemos la fantasía de que la conducta violenta es una aberración hecha por otras personas que no son como nosotros, decimos que no podemos predecirla. Al ver el documental de Jane Goodall en el que un grupo de chimpancés hostiga y mata a los machos de otro grupo, decimos que el ataque no provocado es una cuestión de territorialismo o de control de la población. Con certeza similar, decimos entender la causa y propósito de la violencia de todas las criaturas que existen sobre la Tierra, excepto la nuestra.

La violencia humana que más aborrecemos y tememos, la que llamamos «indiscriminada» y «sin sentido», no es ninguna de las dos cosas. Siempre tiene un objetivo y un significado, como mínimo para el que la comete. Tal vez prefiramos no analizar o comprender ese objetivo pero está ahí, y mientras califiquemos la violencia como un «sin sentido» no conseguiremos entenderla.

A veces un acto violento es tan terrorífico que calificamos de monstruo a quien lo comete pero, como verás, es al descubrir su faceta humana —su semejanza contigo y conmigo— cuando es posible predecir un acto así. Aunque estás a punto de conocer nuevos hechos y conceptos sobre la gente violenta, descubrirás que la mayor parte de la información se refleja en algún punto de tu propia experiencia. Verás que incluso los tipos enigmáticos de violencia tienen pautas y señales de aviso que pueden detectarse. También te darás cuenta de que los tipos más mundanos de violencia, con los que todos nos relacionamos en algún grado, como la violencia entre allegados en un momento de discusión, son tan reconocibles como el afecto entre allegados. (De hecho, la violencia tiene menos variedades que el amor.)

Un reportaje de televisión informa sobre un hombre que disparó y mató a su mujer en el lugar de trabajo de esta. Se le había notificado una prohibición de acercamiento el mismo día que sus papeles del divorcio, que daba la coincidencia de que además era el día de su cumpleaños. La noticia nos habla de las amenazas del hombre, de que le habían despedido del trabajo, de que había encanado a su mujer con una pistola en la cabeza la semana antes del asesinato, del acoso al que la sometía. Incluso con todos esos he-

chos, el periodista no tal a decirlo. Los encabezados del caso admiten que nadie podría haber previsto que eso iba a suceder.

Queremos creer que la gente es irracionalmente con poca constancia. Queremos creer que con todas las combinaciones de seres humanos y sentimientos humanos que se pueden dar predecir la violencia es tan difícil como sacar el número premiado de la lotería, cuando en realidad no suele ser nada difícil. Queremos creer que la violencia humana va más allá de nuestro entendimiento, ya que, mientras continúe siendo un misterio, no tenemos la obligación de evitarla, analizarla ni preverla. No necesitamos sentir responsabilidad alguna por no haber interpretado las señales si no hay ninguna señal que interpretar. Podemos decirnos a nosotros mismos que la violencia sucede sencillamente sin previo aviso y que, normalmente, les sucede a otros, pero mientras dejamos que se mantengan estos mitos tan confortables, las víctimas sufren y los criminales prosperan.

Lo cierto es que cada pensamiento viene precedido de una percepción, cada impulso viene precedido de un pensamiento, cada acción viene precedida de un impulso, y el hombre no es un ser tan reservado que su conducta pase desapercibida y sus pautas no se puedan detectar. Hay respuesta incluso para las preguntas más aventuradas: ¿Intentará hacerme dano la persona por la que me intereso? ¿Reaccionará violentamente el empleado que tengo que despedir? ¿Como debería manejar a la persona que se niega a desistir en sus pretensiones? ¿Cuál es la mejor manera de responder a las amenazas? ¿Que peligros puede plantear un desconocido? ¿Cómo puedo saber que la canguro de mi hijo no va a ser alguien que le haga dano? ¿Como puedo saber si algún amigo de mi hijo podría ser peligroso? ¿Muestra mi propio hijo las señales de aviso de una violencia futura? Finalmente, ¿cómo puedo ayudar a mis seres queridos a que estén más seguros?

Me comprometo a que, al finalizar este libro, estarás más capacitado para responder a estas preguntas y tendrás buenos motivos para confiar en tu capacidad, idónea ya desde ahora, para predecir la violencia.

¿Cómo puedo decir todo esto con tanta certeza? Porque durante cuatro décadas he aprendido de los maestros más calificados.

Cuando llame a Kelly y le dije que había decidido dedicar un

año a escribir este libro (luego resultó que hicieron falta dos años), también le di las gracias por lo que me había enseñado, como hago siempre con mis clientes.

—Oh, no creo que aprendiera nada nuevo con mi caso —dijo—, pero de cualquier modo, ¿qué caso es el que más le ha enseñado?

Con tantos entre los que escoger, le dije a Kelly que no lo sabía, pero, en cuanto me despedí y colgué el teléfono, me percaté de que sí lo sabía. Al volver a pensar, fue como si me encontrara de nuevo en aquella habitación.

* * *

Una mujer apuntaba con una pistola a su marido, de pie con las manos extendidas hacia ella. La mujer, nerviosa, no paraba de cambiar de mano la pequeña pistola semiautomática.

Ahora voy a matarte —repetía en voz baja, casi para sí misma.

Era una mujer atractiva, delgada, de treinta y tres años, con pantalones negros y una camisa blanca. Había ocho balas en el arma.

Yo observaba cómo se desarrollaba la escena, escondido a un lado de la puerta. Como tantas veces antes, y otras muchas aún por venir, yo era responsable de predecir si iba a producirse un crimen, si la mujer cumpliría en este caso su promesa de matar. El riesgo era alto ya que, además del hombre en cuestión, había dos niños pequeños en la casa.

Amenazas como las suyas, yo lo sabía, eran fáciles de pronunciar pero más difíciles de cumplir. Como todas las amenazas, las palabras traicionaban a quien las pronunciaba al poner de manifiesto su incapacidad para influir sobre los acontecimientos de otra manera, y, como toda la gente que amenaza, tenía que proseguir o retirarse. Tal vez el miedo provocado por sus palabras y acciones fuera bastante para ella, tal vez aceptara la atención obtenida a punta de pistola y no fuera más allá.

O bien, podría disparar el gatillo.

Para aquella mujer joven, las fuerzas que inhiben la violencia y las que la provocan rivalizaban unas contra otras como oleadas turbulentas. Alternativamente, pasaba de estar hostil a estar luego si-

lenciosa. En un momento, la violencia parecía una opción obvia; al siguiente, parecía lo último que ella haría. Pero la violencia es lo último que hacen algunas personas.

Durante todo el tiempo, la pistola permanecía firmemente apuntada hacia su marido.

Aquel hombre, situado en la mira de la pistola, permanecía inmóvil, salvo por la respiración rápida y superficial que recorría su cuerpo. Mantenía las manos rígidas delante de él como para detener así las balas. Recuerdo que por un momento me distraje pensando si dolería recibir un disparo, pero otra parte de mi mente me hizo volver a la responsabilidad que había asumido. No podía permitirme detalle.

La mujer pareció relajarse y luego volvió a quedarse en silencio. Aunque algunos observadores habrían tomado esto como un indicativo favorable, yo tenía que valorar si aprovechaba las pausas de silencio para recuperar la razón o para considerar el asesinato. Advertí que no llevaba calzado pero descarté esa observación como algo irrelevante para mi labor. Los detalles son instantáneas, no retratos, y tenía que determinar rápidamente qué atañía a mi predicción y qué no. El revoltijo de papeles del suelo cerca de una mesa volcada, el auricular descolgado del teléfono, un vaso roto que probablemente había sido arrojado cuando la discusión se encontraba en una fase más inocente; todo ello sometido a valoración y descartado de inmediato.

Luego descubrí un detalle muy significativo, aunque sólo fue un movimiento de medio centímetro. (En estas predicciones, los movimientos amplios pueden captar nuestra atención pero rara vez son los que importan.) La fracción de centímetro que la mujer desplazó su pulgar para apoyarlo en el cañón de la pistola adelantó a la mujer por el camino del homicidio más que ninguna otra cosa de las que había dicho o pudiera haber dicho. Desde esta nueva posición, inició una furiosa perorata. Un momento después, echó hacia atrás el cañón de la pistola, un matiz no tan sutil que le granjeó más credibilidad. Escupía con fuerza las palabras por la habitación y, a medida que su furia iba en aumento, tuve la impresión de que debía apresurarme y completar la predicción. De hecho, disponía de mucho tiempo. Las mejores predicciones emplean todo el tiempo disponible. Cuando es efectivo, el proceso se completa justo antes de la línea que separa la anticipación de la

percepción retrospectiva, la línea entre lo que podría suceder y lo que acaba de pasar.

Es como tus predicciones aventuradas sobre si el conductor del coche que se aproxima va a reducir la velocidad lo bastante para adelantarte con tranquilidad: un proceso que, aun siendo muy complejo, sucede justo en el momento exacto. Aunque aquel día yo no lo sabía, estaba aplicando y volviendo a aplicar de forma automática el instrumento más importante de cualquier predicción: los indicadores preincidente.

Los indicadores preincidente son los factores detectables que tienen lugar antes de predecir el resultado. Poner el pie en el primer travesaño de una escalera, el dedo en el indicador preincidente significativo de cara a llegar a lo alto de la misma; ponerlo en el sexto, aún más. Puesto que todo lo que hace una persona se crea dos veces —una en la mente y otra durante su ejecución—, las ideas y los apuros son indicadores preincidente de la acción. Las amenazas de muerte de la mujer revelaban una idea que estaba a un paso de alcanzar el objetivo: la introducción del arma en la discusión mantenida con su marido era otra, al igual que la compra de la misma unos meses atrás.

Ahora la mujer retrocedía. Para cualquier otra persona, este movimiento podría haber parecido una retirada, pero yo sabía intuitivamente que era el indicador final antes de apretar el gatillo. Puesto que las pistolas no son armas próximas, su deseo de mediar cierta distancia con la persona a la que estaba a punto de disparar fue el elemento que completó mi predicción, de modo que actué a toda prisa.

Retrocedí en silencio por el pasillo hasta la cocina, pasé junto a la cena olvidada que se estaba quemando y luego entre en la pequeña habitación en la que dormía una niña. Mientras me acercaba a la cama para despertarla, oí el disparo que había predicho un momento antes. Me sobresalto pero no me sorprendió. Sin embargo, el silencio que sobrevino a continuación sí que me preocupó.

Mi plan era sacar a la niña de la casa pero abandone la idea y en su lugar le dije que se quedara en la cama. A sus dos años, probablemente no comprendía la gravedad de la situación, pero yo tenía diez y entendía de esas cosas.

* * *

No era la primera vez que oía dispararse el arma en la casa; mi madre la había disparado accidentalmente contra mí pocos meses antes y la bala había pasado tan cerca de mi oreja que sentí su zumbido en el aire antes de que diera en la pared.

De regreso a nuestra sala de estar, me detuve al oler la polvora a mi alrededor. Escuché, intentando adivinar qué estaba sucediendo sin atreverme a entrar en aquella habitación. Había demasiado silencio.

Mientras me esforzaba por oír hasta el más leve sonido, se produjo entonces un gran estruendo: varios disparos más, todos seguidos. Esto no lo había previsto. Me asome rápidamente a la sala.

Mi padrastro estaba postrado sobre las rodillas y mi madre se reclinaba sobre él, ofreciéndole aparentemente sus cuidados. Pude ver sangre en las manos y piernas de él, y, cuando alzo la vista hacia mí, intenté tranquilizarle con mi actitud calmada. Yo sabía que él no había pasado antes por nada parecido, pero yo sí.

El arma estaba en el suelo cerca de mí, de modo que me incliné y la cogí por el cañón. Al tocarla sentí un calor incómodo.

En lo que se refiere a la predicción de lo que venía a continuación, la escena que tenía ante mí era una buena noticia. Mi idea inicial había sido agarrar el arma y salir corriendo por la puerta de atrás pero, debido a mi predicción, la escondí detrás de un cojín en el sofá. Había llegado a la conclusión de que mi madre había descargado buena parte de su hostilidad y frustración junto con aquellos disparos. Al menos por un momento, ella no sólo se mostraba razonable sino que había vuelto al papel de comprensiva esposa y se ocupaba de la herida de su esposo como si no hubiera tenido nada que ver. Lejos de ser alguien de quien desconfiar, ahora era una persona a la que agradecíamos que tomara las riendas de la situación. Comprobó que mi padrastro se encontraba bien, se ocupó de hablar con la policía y la ambulancia y devolvió la normalidad a nuestras vidas igual que, si pudiera, devolvería aquellas balas a la pistola.

Fui a comprobar como estaba mi hermana pequeña, que ahora estaba incorporada y expectante en la cama. Puesto que había oído decir que los momentos posteriores a un incidente grave ofrecían un periodo de seguridad y eran la mejor ocasión para descansar, me eché a su lado. No podía tomarme un descanso en mis predicciones, por supuesto, pero bajé el periscopio un poco y, al cabo de un rato, los dos nos quedamos dormidos.

Para cuando nuestra familia se mudó de casa un año después, había nueve balas incrustadas en paredes y suelos. La casa sigue ahí. Imagino que las balas también están ahí.

* * *

Cuando el fiscal general de Estados Unidos y el director del FBI me concedieron un premio por diseñar MOSAIC™, el sistema de valoración que se emplea actualmente para estudiar las amenazas a magistrados de la Corte Suprema, estoy seguro de que ninguno de los dos se percataba de que lo había inventado un niño de diez años, pero así era. La forma en que yo descomponía los elementos individuales de la violencia cuando era niño se convirtió en la manera en que los sistemas más sofisticados de intuición artificial predicen hoy en día la violencia. Mis fantasmas se han convertido en mis maestros.

A menudo me preguntan cómo me metí en este trabajo. Si lo contemplara en términos cinemáticos, la respuesta saltaría rápidamente de una escena a otra: corriendo con once años junto a una limusina vociferando junto con otros fans para conseguir vislumbrar a Elizabeth Taylor y Richard Burton, esto me llevaría al interior de aquel vehículo y a trabajar para aquella famosa pareja en el plazo de ocho años. Observar la investidura en televisión del presidente Kennedy me llevaría a estar junto a otro presidente en su investidura veinte años más tarde, y con otro presidente, doce años después. Observar conmovido las noticias sobre el asesinato de Kennedy me llevó a trabajar con el Gobierno para predecir y prevenir ataques similares. Observar conmovido las noticias sobre el asesinato del senador Robert Kennedy me llevó a desarrollar el sistema de valoración que se emplea hoy para filtrar las amenazas a senadores de Estados Unidos.

Intentar sin éxito impedir que uno de los maridos de mi madre la golpeará me llevaría a preparar a cientos de detectives de la policía de la ciudad de Nueva York sobre nuevos sistemas de evaluación de las situaciones de violencia doméstica. Visitar a mi madre en una sección psiquiátrica después de uno de sus intentos de suicidio me llevaría a visitar hospitales mentales como asesor del gobernador de California. Sobre todo, vivir con miedo me llevó a ayudar a la gente a manejar ese miedo.

Mi infancia no fue una película, por supuesto, aunque hubo secuencias con persecuciones, escenas de peleas, tiroteos, secuestros en vuelos, suspense de vida o muerte, y suicidio. La trama no tenía mucho sentido para mí de niño, pero ahora sí.

Podría decirse que asistí a una especie de academia, y, aunque espero que con asignaturas diferentes, tú también asististe a una. Fuera cual fuera tu especialidad, tú también llevas mucho tiempo estudiando a la gente, desarrollando minuciosamente teorías y estrategias para predecir lo que pueden hacer.

Algunos de mis clientes se sorprenderían al enterarse de lo que tú acabas de conocer sobre mi formación inicial, pero los que visitan mi oficina se sorprenden por muchos motivos diferentes. Al fin y al cabo, se trata de una empresa muy poco habitual. Los clientes de Gavin de Becker, Incorporated, son muy diversos: agencias gubernamentales federales (incluido el Servicio de *Marshals* de Estados Unidos, la Junta de la Reserva Federal y la Agencia Central de Inteligencia), fiscales, hogares de acogida para mujeres maltratadas, gigantes multinacionales, universidades, estrellas de la televisión, cadenas de televisión, departamentos de policía, ciudades, estados, estudios cinematográficos, celebridades del mundo de la cultura, líderes religiosos, atletas de élite, políticos, artistas de la industria discográfica, estrellas de cine y estudiantes universitarios. Entre mis clientes se incluyen tanto el personaje más famoso como el individuo más anónimo del mundo.

El personal que trabaja en mi oficina asiste a investiduras presidenciales en una costa, a galas de entrega de los Oscar o de los Emmy en la otra. Se pasean atentos entre multitudes de manifestantes un día y tienen que introducirse a toda prisa en un garaje subterráneo del Palacio Federal de Justicia al día siguiente. Hemos recorrido África, Europa, Asia, Oriente Medio, Sudamérica y el Pacífico Sur aprendiendo sobre la violencia en esos lugares. Hemos volado en jets intercontinentales y globos de aire caliente, hemos remado por el Amazonas, nos han trasladado en limusinas blindadas, hemos viajado en elefantes y *rickschas*, nos han asfixiado multitudes hostiles y multitudes exaltadoras. Hemos testificado ante comités del Senado y recorrido instalaciones secretas del Gobierno. Hemos mantenido reuniones de personal mientras descendíamos de noche por un río en medio de la selva. Hemos avanzado en desfiles presidenciales una semana y en autobuses para el transporte de

presos a la semana siguiente. Hemos asesorado a objetivos de asesinatos y a las familias de las víctimas de los atentados, incluida la viuda de un presidente asesinado. Nos han acosado periodistas de la prensa amarilla y les hemos perseguido nosotros a continuación. Nos hemos encontrado a ambos lados de las cámaras de *60 Minutes*, ocultos entre sus equipos de rodaje durante un reportaje sobre un fraude nacional y respondiendo a las preguntas indagadoras de Ed Bradley sobre un caso de asesinato en otra ocasión.

El Gobierno nos llama cuando algún fanático dispara a un médico abortista o abre fuego contra empleados federales. Nos llama Larry King cuando necesita un invitado con quien comentar si O. J. Simpson se ajusta al perfil de hostigador asesino conyugal, y nos llaman los demandantes de Simpson por el mismo motivo. Visitamos escenarios de homicidios para aconsejar a los asustados supervivientes, a veces tan solo unos minutos después del crimen. Asesoramos a gente que ha sido amenazada, y hemos sido nosotros mismos objeto de amenazas de muerte. Como he dicho, se trata de una empresa poco habitual, que sólo podría existir en Estados Unidos y, en la mayoría de los aspectos, sólo necesita existir en Estados Unidos.

Lo que enlaza todo esto es la predicción. Mi empresa predice la conducta humana, principalmente la conducta de un solo tipo: la violencia. En la mayoría de los casos lo que predecimos es la seguridad de las personas. Aconsejamos a líderes culturales y religiosos sobre cómo moverse entre ser demasiado odiados y ser demasiado amados. Asesoramos a grandes empresas y agencias gubernamentales sobre el trato que dar a los empleados que podrían recurrir a la violencia. Orientamos a personajes famosos que son objetivo de acosadores, perseguidores y presuntos asesinos. La mayoría de la gente no comprende que las figuras que aparecen en los medios de comunicación se encuentran en el centro de un torbellino de perseguidores desesperados y con frecuencia inquietantes. Aún menos personas comprenden que el acoso a ciudadanos normales es una epidemia que afecta a cientos de miles de personas cada año.

Entre todos los proyectos estrafalarios que pueden realizarse en Estados Unidos, ¿alguna vez te hubieras imaginado un auténtico almacén de cosas inquietantes e inoportunas enviadas por los acosadores a los objetivos de su persecución, cosas como amenazas de muerte de mil páginas, cartas de amor del grosor de un listín de te-

léfonos, partes del cuerpo, animales muertos, reproducciones de bombas, hojas de afeitar y notas escritas con sangre? ¿Habrias imaginado la existencia de un edificio que contiene más de 350.000 de estos mensajes obsesivos y amenazadores? Muchos de mis cuarenta y seis colaboradores trabajan precisamente en un edificio así. Allí pueden arrojar luz sobre las partes más oscuras de nuestra cultura para mejorar nuestra comprensión del riesgo y ayudar a la gente a manejar su miedo.

Aunque menos de cincuenta de nuestros veinticinco mil casos han recibido cobertura informativa y la mayor parte de nuestro trabajo se mantiene cuidadosamente vedada al público, hemos participado en muchas de las predicciones más comprometidas que hayan hecho nunca los individuos y las naciones. Para que resulte lo mejor posible, hemos sistematizado la intuición, capturado y adiestrado una pequeña parte de su milagro.

Tu dispones de parte de ese milagro y, a través de una exploración de las predicciones de alto riesgo —las que implican un resultado violento o mortal— aprenderás a tener una vida más segura. Tras explicar cómo funciona la intuición a tu favor y cómo opera la negación en contra de ti, demostraré que en muchos casos no se concede al miedo, que puede ser primordial para tu seguridad, la importancia adecuada. Analizaré el papel de las amenazas en nuestra vida y mostrare que es posible distinguir la diferencia entre un aviso real y meras palabras. Identificaré los avisos específicos de supervivencia que nos llegan de las personas que podrían hacernos daño.

Puesto que los avisos se encubren mejor cuando el atacante nos es desconocido, empezare por los peligros planteados por extraños. Esta es la violencia que más atrae nuestra atención y miedo, pese a que sólo el 20 por ciento de todos los homicidios son cometidos por extraños. El otro 80 por ciento lo comete gente que conocemos, de modo que también dedicare especial atención al personal que contratamos, a las personas con las que trabajamos, a aquellas que despedimos, a las personas con las que salimos, aquellas con las que nos casamos y de las que nos divorciamos.

También comentaremos la pequeña pero influyente minoría cuya violencia nos afecta a todos: los asesinos. A través de la historia de un hombre que no llegó a completar sus planes para matar a una persona famosa (aunque sí mato a otras cinco perso-

nas), ofreceré una visión de la vida pública que nunca antes habías considerado.

En el capítulo 15, verás que si informamos con precisión a nuestra intuición, la señal de peligro sonará en el momento debido. Si confías en este hecho, no sólo estarás más seguro sino que podrás vivir casi libre de todo temor.

2

La tecnología de la intuición

«La tecnología no va a salvarnos. Nuestros ordenadores, nuestros instrumentos, nuestras máquinas no son suficientes. Tenemos que confiar en nuestra intuición, nuestro verdadero ser.»

—Joseph Campbell

—Entré en aquella tienda para comprar unas cuantas revistas y, por algún motivo, de repente... me asusté, di media vuelta y salí a la calle. No sé qué me hizo marcharme, pero más tarde aquel mismo día me enteré del tiroteo.

El piloto aéreo Robert Thompson me está contando cómo esquivó la muerte, aquí mismo, en tierra. Yo le pregunto qué es lo que vio, qué le hizo reaccionar.

—Nada, fue simplemente un presentimiento. —Pausa—. Bueno, ahora que vuelvo a pensar en ello, el tipo que estaba tras el mostrador me miró muy rápidamente, volvió su cabeza en mi dirección tan sólo un instante, y supongo que estoy acostumbrado a que el dependiente te observe nada más entrar para formarse una idea sobre ti, pero al instante estaba mirando a otro cliente, y eso debió de parecerme extraño. Debí de percatarme de que estaba preocupado.

Respetamos inherentemente la intuición de los demás cuando no tenemos ninguna opinión formada. Al percibir que otra persona está en ese estado especial de evaluación del riesgo, nos ponemos en guardia, igual que cuando vemos que un gato o un perro se despierta de repente de su sueño y mira fijamente hacia un pasillo oscuro.

Thompson continúa:

—Advertí que el dependiente estaba concentrado en un clien

te que llevaba una chaqueta grande, voluminosa y, por supuesto, ahora me doy cuenta de que hacía mucho calor, de modo que probablemente ese tipo llevaba un arma. Solo cuando vi en las noticias el tipo de coche que estaban buscando, recordé que había dos hombres sentados en una camioneta en el aparcamiento con el motor en marcha. Ahora está todo claro pero en aquel momento no quería decir nada para mí.

—De hecho, entonces también significaba algo —le dije.

Combinando lo que parecía miedo en la cara del dependiente, con el hombre de la voluminosa prenda de abrigo en un día caluroso, con los hombres en la furgoneta con el motor en marcha, con el conocimiento inconsciente de Thompson sobre robos a tiendas después de años de noticias en los informativos, con su memoria inconsciente de frecuentes visitas de la policía a ese establecimiento junto al que había pasado en coche cientos de veces, y con el resto de cosas innumerables que tal vez nunca descubramos sobre la experiencia y conocimiento de Thompson, no es de sorprender que se marchara de la tienda antes de que un agente de policía entrara por casualidad y resultara muerto de un disparo por el hombre al que sorprendió en medio de un robo.

Esto que Robert Thompson y otras muchas personas quieren menospreciar como una coincidencia o un presentimiento es un proceso cognitivo más rápido de lo que reconocemos y muy diferente al pensamiento paso por paso en el que tanto confiamos. Creemos que el pensamiento consciente es en cierto sentido mejor, cuando, de hecho, la intuición es un vuelo encumbrado comparado con el avance pesado de la lógica. El mayor logro de la naturaleza, el cerebro humano, nunca muestra más eficiencia o más capacidad que cuando su anfitrión corre algún peligro. Entonces, la intuición se ve catapultada por completo a otro nivel, a alturas en las que se calificaría acertadamente de privilegiada, casi milagrosa. La intuición es el viaje de la A a la Z sin detenerse en otra letra a lo largo del camino. Es saber sin saber por qué.

Justo en el momento en el que nuestra intuición es más primaria, la gente tiende a considerarla como asombrosa o sobrenatural. Una mujer cuenta una historia sencilla como si fuera mística: «¡No podía creérmelo! Sabía perfectamente cuando sonó el teléfono que sería mi compañera de habitación de la universidad, que me llamaba después de todos esos años». Aunque la gente actúa como si la

predicción de quién llama al teléfono fuera prodigiosa, en raras ocasiones lo es. En este caso, su antigua compañera de habitación se acordó de ella por los informes de la explosión de la lanzadera espacial. ¿Es un milagro que ambas mujeres observaran al mismo tiempo la misma noticia, junto con miles de millones de personas más? ¿Es un milagro que su mayor vinculación con los viajes espaciales consistiera en el convencimiento compartido por ambas en la universidad de que las mujeres nunca serían astronautas? Y una mujer astronauta murió en la explosión de la lanzadera espacial aquella mañana y las dos mujeres pensaron la una en la otra, incluso después de una década.

Estas intuiciones intrascendentes, que al principio te impresionan, a menudo se revelan como algo rudimentario, especialmente en contraste con lo que la mente logra cuando podemos encontrarnos en peligro.

En *Una historia natural de los sentidos*, la autora Diane Ackerman dice: «El cerebro es un buen tramoyista. Continúa con el trabajo mientras nosotros estamos ocupados actuando en escena. Cuando vemos un objeto, toda la península de nuestros sentidos despierta para apreciar la nueva visión. Todos los encargados de la tienda del cerebro la consideran desde su punto de vista, igual que todos los funcionarios, todos los contables, todos los estudiantes, todos los granjeros, todos los mecánicos, las cosas, la pertinencia y significación de, literalmente, todo lo que sentimos. Estos soldados y guardianes separan lo meramente inusual de lo significativamente inusual. Sopesan la hora, el día de la semana, el volumen del sonido, la rapidez de movimiento, el aroma, la suavidad de la superficie, el mosaico completo de cada movimiento. Descartan lo irrelevante y valoran lo significativo. Reconocen las señales de supervivencia que incluso desconocemos (conscientemente) como avisos.

Tras años de elogiar la intuición como piedra angular de la seguridad, recientemente me he enterado para sorpresa y reconocimiento mío que la raíz de la palabra «intuición», *tuere*, significa «guardar, proteger». Así funcionó en el caso de Robert Thompson. Sobrecogido por aquella forma de salvarse por los pelos, más tarde se preguntó por qué el agente de policía no había intuido lo mismo que él. Puede ser que el policía viera cosas diferentes. Thompson solo vio un coche en el aparcamiento, pero el oficial vio dos, lo que

probablemente le dio la imagen de un negocio frecuentado por unos cuantos clientes. Aunque la cara del dependiente envió a Thompson una señal de miedo, el oficial de policía probablemente vio alivio en ese mismo rostro cuando él entró en la tienda. También es probable que el avezado policía sufriera la desventaja que va unida en ocasiones a ser experto en algo. Operaba con el conocimiento preciso, pero engañoso (en este caso), de que los robos a mano armada son menos frecuentes a la luz del día que de noche.

Muchos expertos pierden la creatividad e imaginación de las personas menos informadas. También están tan íntimamente familiarizados con las pautas establecidas que es posible que dejen de identificar el nuevo sistema o que no respeten su importancia. El proceso de aplicar la experiencia propia es, al fin y al cabo, la supresión de detalles poco importantes a favor de los que sabemos que son relevantes. El maestro zen Shunryu Suzuki dijo: «La mente del principiante está vacía, libre de los hábitos del experto, dispuesta a aceptar, a dudar, y abierta a todas las posibilidades». La gente que disfruta de la denominada suerte del principiante demuestra esto en todo momento.

Incluso los hombres de ciencia se basan en la intuición, tanto consciente como inconscientemente. El problema es que les disuadimos de que lo hagan así. Imagina que vas a ver a un médico, un especialista en alguna enfermedad concreta, y, antes incluso de tomar asiento para que te examine, dice: «Está usted bien; por favor, pague a la recepcionista al salir». Como es natural, pensarías que la opinión que te ofreció intuitivamente no merecía tal precio, aunque fuera el mismo diagnóstico exacto que obtendrías después de que te escudriñara y sondeara con el equipo más sofisticado. Un amigo mío médico dice que tiene que demostrar su agudeza científica a los pacientes para que acepten su intuición. «Lo llamo baile de claqué. Después de ejecutar unos pasos, los pacientes dicen: "De acuerdo, ya veo que sabe bailar", y entonces me creen.»

El aficionado Thompson nos demuestra que la intuición escuchada es mucho más valiosa que el simple conocimiento. La intuición es un don del que todos disfrutamos, mientras que la retención de conocimientos es una habilidad. Es raro el experto que combina una opinión documentada y un fuerte respeto por su propia intuición y curiosidad. La curiosidad, al fin y al cabo, es la manera en que contestamos cuando la intuición nos susurra: «Aquí

hay algo». Yo la uso todo el tiempo en mi trabajo ya que permite desbloquear información que los clientes se ocultan a sí mismos.

A menudo lo que hago es llevar la conversación de nuevo a detalles facilitados por el cliente pero que cita apresuradamente sin darles importancia. Estoy especialmente interesado en los elementos que no son imprescindibles para la historia y su única importancia reside en haber sido mencionados. A estos detalles adicionales les llamo satélites, pues han sido disparados al espacio para devolver después un valioso haz de información. Siempre los tengo en cuenta.

Una cliente que me contó que había estado recibiendo amenazas anónimas de muerte, después de una demanda judicial larga y contenciosa, estaba bastante segura de que provenían del hombre al que había demandado, pero su relato incluía algunos detalles adicionales: «Una vez resuelto el caso, yo sabía que el tipo al que había demandado seguiría muy enfadado, pero me sorprendía que fuera a tomarse la molestia de enviarme amenazas de muerte. Un día le estaba contando la sentencia a Tony —un pasante que trabajaba en el bufete de mi abogado, aunque luego lo dejó—, en fin, le dije: "Espero que con el caso ya cerrado se ponga punto final al asunto" y pense que así sería, pero entonces empezaron a llegar las amenazas de muerte».

¿Cuál es el satélite en esta historia? *Un día le estaba contando la sentencia a Tony —un pasante que trabajaba en el bufete de mi abogado, aunque luego lo dejó...* Estos detalles sobre cierta persona mencionada por mi cliente no son elementos clave para la historia, pero la inclusión de los mismos fue un aviso para mí.

Hábleme del tipo que solía trabajar para su abogado.

—Oh, ¿Tony? Le despidieron, una de las muchas incidencias del caso, supongo. Era tan encantador conmigo. Se interesaba en serio por el caso pero, por lo visto, había desatendido otras responsabilidades. Incluso después de que le despidieran, no dejaba de venir al juzgado para ofrecerme su apoyo, lo cual yo apreciaba de verdad. Cuando fallaron el caso, mi abogado organizó una fiesta para todos nosotros, pero a Tony no le invitaron. Fue una pena ya que me llamó y me dijo: «Espero que podamos seguir en contacto aunque el caso haya concluido». —Pausa... ¿No pensará...?

Mi cliente describió entonces varias cosas extrañas que había hecho Tony, tras las cuales siguió la revelación (para ser más preci-

sos, la remembranza) de que Tony en una ocasión le había dicho que estaba ayudando a una conocida suya que recibía amenazas de un antiguo novio. De modo que una persona ajena a la historia —un detalle aparentemente sin importancia— se convirtió en un sospechoso y, en última instancia, se demostró su culpabilidad. En cierto modo, mi cliente sabía en todo momento que Tony era el mejor sospechoso pero lo negaba, prefería acusar a su desagradable rival que a un aliado amistoso.

¿Cuántas veces has dicho después de hacer algo: «Sabía que no tenía que haber hecho eso»? Quiere decir que tenías la señal de aviso y que no hiciste caso. Todos sabemos cómo respetar la intuición, aunque a menudo no la nuestra. Por ejemplo, la gente tiende a atribuir todo tipo de habilidad intuitiva a los perros, un hecho que recordé recientemente cuando una amiga me contó esta historia:

—*Ginger* reaccionó de forma verdaderamente desagradable con nuestro contratista; incluso le gruñó. Parecía percibir que no era digno de confianza, de modo que voy a pedir información a otras personas.

—Debe de ser eso —le dije en broma—. El perro intuye que tendrías que buscar a otro contratista porque éste no es honrado.

—La ironía —le expliqué— es que es mucho más probable que *Ginger* esté reaccionando a tus señales que tú a las de ella. *Ginger* es una experta en descifrarte a ti, y tú eres la experta en descifrar a otras personas. *Ginger*, por muy lista que sea, no sabe nada de la forma en que un contratista puede inflar el presupuesto de una obra a su favor, o de si es una persona honrada o de las ventajas de un presupuesto fijo frente a la fórmula de coste más el quince por ciento o sobre la dudosa recomendación que te dio de él uno de sus antiguos clientes o sobre el coche demasiado elegante en el que llega o sobre la respuesta ingeniosa pero evasiva que dio a una pregunta concreta que le hiciste.

Mi amiga se rió al oír que *Ginger*, cuya intuición se había apresurado a sobrevalorar, es de hecho una idiota balbuceante en lo que a obras de remodelación se refiere. De hecho, *Ginger* es menos que eso ya que ni siquiera sabe balbucear. (Si existe algún perro lo suficientemente intuitivo para detectar lo que sus amos están leyendo aquí, lo retiro todo.)

Contrariamente a lo que la gente cree sobre la intuición de los perros, tu capacidad intuitiva es enormemente superior (y dado

que se incrementa con tu experiencia cotidiana, ahora mismo estás en condiciones óptimas). *Ginger* intuye el miedo en los humanos y reacciona ante el porque sabe intuitivamente que una persona (o animal) asustada tiene más probabilidades de ser peligrosa, pero no tiene nada que tu no tengas. El problema, de hecho, es ese algo adicional que tienes y que un perro no tiene: el juicio, eso es lo que se interpone obstaculizando tu intuición y percepción. El juicio incorpora también la habilidad para descartar tus intuiciones a menos que puedas explicarlo con lógica, el afán de condenar tus sentimientos en vez de respetarlos. A *Ginger* no le distrae la manera en que podrían ser las cosas, en que solían ser o deberían ser. Percibe solo lo que es. La confianza que tenemos en la intuición de los perros es con frecuencia una manera de darnos permiso para tener una opinión que de otro modo nos veríamos forzados a calificar (Dios nos perdone) de injustificada.

¿Puedes imaginarte un animal reaccionando ante el miedo de la manera en que lo hacemos las personas, con desdén y fastidio en vez de atención? Ningún animal salvaje, invadido de repente por el miedo, malgastaría su energía mental en pensar: «Probablemente no sea nada». Sin embargo, nos regañamos a nosotros mismos incluso por dar validez momentánea a la sensación de que alguien nos viene siguiendo por una calle aparentemente vacía o de que la conducta inusual de alguien podría ser siniestra. En lugar de estar agradecidos por disponer de un poderoso recurso interno, por ese cuidado de uno mismo, en vez de acariciar la posibilidad de que nuestra mente en realidad trabaje para nosotros y no sólo nos juegue malas pasadas, nos apresuramos a ridiculizar el impulso. Nosotros, en contraste con el resto de las criaturas de la naturaleza, optamos por no analizar —e incluso ignorar— los avisos de supervivencia. La energía mental que empleamos en buscar una explicación inocente a todo podría dedicarse de forma más constructiva a evaluar el entorno para detectar la información importante.

Cada día, la gente ocupada en resistirse de un modo inteligente a su propia intuición se convierte, en medio de sus pensamientos, en víctima de la violencia y los accidentes. Por lo tanto, cuando nos preguntamos por qué somos víctimas con tanta frecuencia, la respuesta es clara: porque se nos da muy bien ser víctimas.

Una mujer no podría ofrecer mayor cooperación a su futuro atacante que perder tiempo diciéndose a sí misma: «Pero parece un

tipo tan agradable». Sin embargo, eso es exactamente lo que hace mucha gente. Una mujer está esperando el ascensor y, cuando las puertas se abren, dentro ve a un hombre que le provoca recelo. Puesto que normalmente no se asusta, la razón podría ser la hora tardía, su tamaño, la manera en que la mira, la tasa de ataques en el vecindario, un artículo que leyó el año pasado, no importa qué. La cuestión es que la invade la sensación de miedo. ¿Y como responde a la señal de supervivencia mas potente de la naturaleza? La suprime diciéndose a sí misma: «No voy a vivir así, no voy a insultar a este tipo cerrándole la puerta en la cara». Aunque el miedo sigue presente, se dice a sí misma que no debe ser tan tonta y entra en el ascensor.

Y bien, ¿qué es más tonto, esperar un momento el siguiente ascensor o entrar en una cámara de acero a prueba de ruidos con un extraño que inspira miedo?

Pese a que la intuición hable en términos claros, pese a que hemos captado el mensaje, buscamos una opinión del exterior antes de escucharnos a nosotros mismos. Existe una historia sobre un psiquiatra cuyo paciente le contó: «Últimamente, cuando mi esposa se va a la cama, busco alguna excusa para quedarme abajo hasta que ella esté dormida. Si sigue despierta cuando voy a nuestra habitación, me quedo en el baño durante el tiempo suficiente hasta estar seguro de que se ha dormido cuando yo me meta en la cama. ¿Cree que estoy evitando inconscientemente tener relaciones sexuales con mi esposa?». El psiquiatra astutamente le preguntó: «Veamos, ¿cuál era la parte inconsciente?».

Cuando las victimas me comentan a posteriori que sabían «inconscientemente» que se encontraban en peligro, podría plantear les la misma pregunta: «¿Cuál era la parte inconsciente?».

La extraña manera en que la gente evalúa el riesgo arroja cierta luz sobre las razones por las que a menudo optamos por no evitar el peligro. Tendemos a prestar toda nuestra atención a los riesgos ajenos a nuestro control (accidentes aéreos, desastres en centrales nucleares, mientras pasamos por alto aquello de lo que somos responsables (morir a causa del tabaco, de una dieta deficiente, accidentes de coche), pese a la mayor probabilidad de que nos perjudique realmente. En *Why the Reckless Survive?* [¿Por qué sobreviven los imprudentes?], el excepcional libro del doctor Melvin Konner acerca de ti y de mí (y de todos los demás seres humanos), el autor

señala que «bebemos y conducimos sin cinturones de seguridad y encendemos un cigarrillo y otro... y luego cancelamos un viaje a Europa por miedo a una posibilidad contra un millón de un ataque terrorista de los árabes». Muchos estadounidenses no viajan a ver las pirámides por miedo a que les maten en Egipto y se quedan en casa donde el peligro es veinte veces mayor.

Mientras que optamos conscientemente a determinados riesgos, ponemos objeciones a los riesgos que otros nos imponen. Konner señala que es como si dijéramos: «Si quiero matarme fumando, es asunto mío, pero si alguna empresa intenta imponerme contra mi voluntad algo que incluya amianto o gas neurotóxico, me pondré como una fiera». Seguimos tolerando los riesgos cotidianos por encima de los riesgos mas remotos. El secuestro de un avión norteamericano en Atenas adquiere mucha más importancia entre nuestras preocupaciones que el padre que mata a un niño, aunque una cosa pase rara vez y la otra pase a diario.

Negamos porque estamos formados para ver lo que queremos ver. En su libro *The Day the Universe Changed* [El día en que cambió el universo], el historiador James Burke indica que «es el cerebro lo que ve, no el ojo. La realidad está en el cerebro antes de que la experimentemos, de otro modo las señales que nos llegan del ojo no tendrían sentido». Esta verdad subraya el valor de tener las piezas del rompecabezas de la violencia en nuestra mente antes de necesitarlas, ya que sólo entonces podemos reconocer los avisos de supervivencia.

Este tema nos preocupa ciertamente lo bastante para aprender cuáles son estas señales: un sondeo revela que una abrumadora mayoría de estadounidenses opina que el crimen y la seguridad personal constituyen las parcelas en las que corren más riesgos. Si esto es cierto, debemos plantear nuevas preguntas sobre la violencia y sobre nosotros. Por ejemplo, ¿es razonable que nos informemos más acerca de por qué un hombre compra una marca concreta de loción para el afeitado que de por qué compra un arma? ¿Y por qué nos fascina que un personaje famoso sea atacado por alguien que le acosa, lo cual sucede cada dos o tres años, y sin embargo no nos interesamos cuando una mujer es asesinada por su hostigador marido o novio, lo cual sucede una vez cada dos horas? ¿Por qué Estados Unidos tiene miles de centros de prevención del suicidio y no tiene un centro de prevención del homicidio?

¿Y por qué ensalzamos la visión retrospectiva (como la constante repetición en los medios de comunicación de las noticias del día, de la semana, del año) y por otro lado desconfiamos de la visión anticipada, que de hecho podría influir positivamente en nuestra vida?

El motivo es que no tenemos que desarrollar nuestras propias habilidades proféticas en un mundo en que hay expertos que nos dicen qué tenemos que hacer. Katherine, una joven de veintisiete años, me hace una pregunta a mí (el experto) que casi todas las mujeres de nuestra sociedad deberían considerar: «¿Como puedo saber si un hombre con el que salgo está convirtiéndose en un problema? ¿Existe una lista de verificación de señales de aviso sobre los acosadores?».

En lugar de responder directamente a su pregunta, le pido que me de un ejemplo de lo que quiere decir.

—Bien —explica—, yo salía con aquel tipo que se llamaba Bryan, que acabo en cierta forma obsesionado conmigo y no quería cortar cuando yo quise dejar de verle. Nos encontramos en una fiesta de un amigo mio y, por lo visto, preguntó a alguien mi número de teléfono. Antes de que yo llegara a casa, me había dejado tres mensajes. Le dije que no quería salir con él, pero él estaba tan entusiasmado que en realidad no me dejó ninguna opción. Al principio era superatento, siempre parecía saber lo que yo quería. Era halagador pero también me incomodaba un poco. Como cuando mencione que necesitaba más espacio para mis libros, se presentó un día con estanterías y todo el material y sencillamente las instaló. No tuve ocasión de decir que no. Y siempre entendía a su manera todo lo que yo decía. En una ocasión me pidió que fuera a un partido de baloncesto con él y yo dije que quizá. Más tarde dijo: «Lo prometiste». Además, empezó a hablar de cosas serias desde muy al principio, como vivir juntos y el matrimonio y niños. Empezó a hacer bromas sobre todo eso la primera vez que salimos, y posteriormente dejó de hablar en broma. O cuando sugirió que yo me instalara un teléfono en el coche. No estaba segura de querer un teléfono en el coche, pero él tomó prestado un día mi coche e hizo que instalaran uno. Era un regalo, así que, ¿qué podía decir yo? Y, por supuesto, me llamaba cada vez que yo estaba en el coche. E insistía mucho en que no hablara nunca con mi antiguo novio por ese teléfono. Posteriormente se enfadaba si hablaba con él por el teléfono

que fuera. Al final, cuando le dije que no quería ser su novia, se negó a escucharme. Básicamente insistía en que mantuviera la relación con él, y cuando yo no quise, me obligó a mantener cierta clase de relación llamándome siempre, apareciendo por mi casa, enviándome regalos, hablando con mis amigos, presentándose por las buenas en mi trabajo. Hacia sólo un mes que nos conocíamos pero actuaba como si fuera la relación más importante de su vida. De modo que, ¿cuáles son las señales de aviso que envía una persona de ese tipo?

Katherine, por supuesto, se había contestado ella misma la pregunta (más sobre esta clase de acoso en el capítulo 11). Mi mejor consejo quizá no le convenciera del todo: «Escúchate a ti misma». No es habitual que un experto nos diga que ya conocemos la respuesta. Igual que los clientes pedimos que nos confeccionen una lista de verificación, los expertos quieren verificar nuestra cuenta bancaria.

Tal vez los principales expertos en predicciones cotidianas de alto riesgo sean los agentes de policía. Los que tienen experiencia en la calle han aprendido bastante sobre la violencia y sus señales de aviso, pero la negación de algo sin comprobación puede eclipsar todo ese conocimiento. El experto en supervivencia Michael Cantrell aprendió esto muchas veces en su profesión.

Cuando Cantrell llevaba cuatro años como policía, su compañero, al que llamaré David Patrick, le habló de un sueño que había tenido en el que «uno de nosotros recibía un disparo».

—Pues deberías prestar más atención a ese sueño —respondió Cantrell—, porque a mí no me van a disparar.

Patrick volvió a sacar el tema otro día que anunció: «Estoy seguro de que me van a pegar un tiro». Cantrell acabó por creerle, sobre todo teniendo en cuenta sus negligentes estrategias de supervivencia como agente de policía. En una de sus rondas, se detuvieron a la altura de un coche con tres hombres dentro. Aunque el conductor se mostró cordial, Cantrell sintió el peligro intuitivamente al ver que los otros dos hombres se limitaban a mantener la vista fija al frente. Le sobrecogió que su compañero no estuviera alerta a posibles peligros y pareciera más interesado en encender una pipa mientras permanecía de pie a un lado del coche patrulla. Cantrell pidió al conductor que saliera del coche y, mientras el hombre abría la puerta, vio una pistola en el suelo y gritó a su compañero: «¡Hay

un arma!», pero Patrick siguió sin prestar la debida atención.

Sobrevivieron a aquel incidente pero Cantrell, incapaz de sacudirse de encima la sensación de que la premonición de su compañero era una predicción exacta, discutió finalmente el tema con su supervisor. El sargento le dijo que estaba exagerando. Cada vez que Cantrell quería comentar aquello, el sargento le reprendía:

—Mire, en todo el tiempo que llevo en el departamento, nunca he tenido que desenfundar el arma, que yo recuerde nunca hemos tenido un tiroteo aquí.

Uno de los días en que Cantrell libraba, Patrick se sentó con los demás agentes en la sesión de instrucciones para patrulleros y escuchó la descripción de dos hombres que habían estado implicados en varios robos a mano armada. En cosa de pocas horas, Patrick (que conducía solo) detectó a dos hombres que se ajustaban a la descripción. Uno de ellos se encontraba en un teléfono público aunque parecía no hablar con nadie. El otro hombre caminaba repetidamente de un lado a otro y miraba por el escaparate de un supermercado. Patrick tenía motivos más que suficientes para llamar pidiendo apoyo, pero posiblemente le preocupaba quedar mal si no resultaban ser los criminales buscados. Los hombres vieron a Patrick y se fueron andando por la calle. Él les siguió manteniéndose a su altura con el coche patrulla. Sin solicitar ninguna descripción ni pedir ayuda, hizo un gesto a los hombres para que se detuvieran. Patrick salió del coche y le pidió a uno de ellos que se diera la vuelta para cachearle. Aunque Patrick ya había visto bastante para desconfiar, pese a que reconocía y consideraba conscientemente que esos hombres podían ser las dos personas buscadas, seguía pasando por alto los avisos de supervivencia. Cuando finalmente registro una señal de gran peligro en el hombre que estaba a su lado, fue demasiado tarde para actuar. Por el rabillo del ojo, Patrick vio elevarse lentamente una pistola y, un instante después, recibió un disparo en la cara. El hombre accionó el gatillo seis veces mientras Patrick caía. El segundo hombre también sacó su arma y le disparó una vez en la espalda.

Después de que los dos hombres se fueran corriendo, Patrick consiguió alcanzar su radio. Cuando hicieron oír a Cantrell la grabación de la llamada, pudo oír claramente el gorgoteo de la sangre en la boca de Patrick que decía con voz entrecortada: «Me han disparado, me han disparado».

Asombrosamente, Patrick se recuperó y volvió al trabajo de policía durante un tiempo. Aun reacio a asumir la responsabilidad de su seguridad o su temeridad, un día le dijo a Cantrell: «Si hubieras estado conmigo, esto no habría sucedido».

¿Te acuerdas del sargento que acusó a Cantrell de haber exagerado? Había decidido que el nivel de riesgo era reducido basándose en sólo dos factores: nunca había sacado el arma a lo largo de su carrera y ningún agente del departamento había sido disparado por lo que él podía recordar. Si este segundo factor fuera un elemento válido de predicción, el hecho de que dispararan a Patrick debió de cambiar la evaluación del riesgo por parte del sargento. Por lo visto no fue así porque, pocos meses después, él mismo fue disparado en una tienda.

Cantrell ha cambiado las fuerzas de orden público por el mundo empresarial, pero cada semana dedica un tiempo como voluntario a enseñar a agentes de policía en qué consiste el valor del miedo. Ahora la gente le hace caso cuando les dice que se escuchan a sí mismos.

Aparte de la negación explícita de las señales intuitivas, hay otra manera de meterse en problemas. Nuestra intuición nos falla cuando está cargada de información poco precisa. Puesto que somos los editores de la información que entra y a la que otorgamos credibilidad, es importante evaluar nuestras fuentes de información. Lo expliqué durante una presentación en la Agencia Central de Inteligencia ante cientos de asesores en casos de amenazas al Gobierno y describí mi punto de vista sirviéndome de un riesgo de seguridad poco habitual: los ataques de canguros. Expliqué a la audiencia que cada año unas veinte personas eran asesinadas por esos animales normalmente amistosos, y que los canguros siempre muestran una serie específica de indicadores antes de atacar:

1. Dedicar al adversario lo que aparentemente es una sonrisa amplia y afable (lo que están haciendo en realidad es enseñar los dientes).
2. Comprueban compulsivamente su saco varias veces para asegurarse de que no llevan ninguna cría (nunca atacan si llevan crías).
3. Miran a su espalda ya que siempre, inmediatamente después de matar, salen en retirada.

Después de estos avisos, embisten, golpean brutalmente al enemigo con las patas y se van al galope.

Pedí a dos miembros del público que se levantaran y repitieran los tres avisos de peligro y ambos describieron a la perfección la sonrisa, la comprobación de la bolsa y la comprobación a su espalda para una ruta de escape. De hecho, todos los presentes (y ahora también tú) recordarán estas señales de aviso el resto de su vida. Si alguna vez te encuentras cara a cara con un canguro, bien sea mañana o décadas después, estos tres indicadores preincidente seguirán en tu cabeza.

El problema, dije a la audiencia de la CIA, es que me he inventado las tres señales. Lo hice para demostrar los riesgos de la información poco precisa. De hecho, no sé nada sobre conducta de canguros (de modo que olvida las tres señales, si puedes; o mantente lejos de los canguros hostiles).

En nuestra vida, constantemente somos bombardeados con señales falsas disfrazadas de información, y nuestra intuición confía en nosotros para que decidamos a qué dar crédito. James Burke dice: «Eres lo que sabes». Explica que los europeos del siglo *xv* *sabían* que todo en el cielo giraba en torno a la Tierra. Luego el telescopio de Galileo cambió esa verdad.

En la actualidad, recalca Burke, vivimos según otra verdad diferente y, «como la gente del pasado, descartamos fenómenos que no se ajustan a nuestra visión porque son «erróneos» o están «desfasados». Al igual que nuestros ancestros, nos sentimos conocedores de la auténtica verdad».

En lo que se refiere a cuestiones de seguridad, existe mucha «auténtica verdad» en juego y parte de ella pone a la gente en peligro. Por ejemplo, ¿es siempre mejor para un mujer acosada por un ex marido conseguir una prohibición de acercamiento? Esta es ciertamente la opinión convencional, sin embargo las mujeres son asesinadas a diario por hombres en contra de los cuales si que existen órdenes judiciales, documentos a menudo inútiles que la policía encuentra en la cartera o en el bolsillo de las víctimas. (Más sobre esto en el capítulo 10.)

Tal vez la mayor falsedad sea que algunas personas no son intuitivas, como si este elemento clave de supervivencia no estuviera en sus manos de alguna manera.

Cynthia es maestra y realiza sustituciones a otros profesores. Es una mujer guapa, divertida, totalmente diferente de las aburridas y tan atormentadas maestras que la mayoría de nosotros recordamos y que venían como sustitutas en nuestros años de escuela. Un día mientras almorzábamos, Cynthia se lamentaba de que no era nada intuitiva. «Nunca descubrí los avisos hasta que es demasiado tarde; no dispongo de esa voz interior que oyen algunas personas.»

Sin embargo, varias veces a la semana entra en una sala llena de niños de seis y siete años a los que no ha visto antes y, rápidamente, hace una valoración automática, inconsciente, de su futura conducta. Con una precisión asombrosa, predice quién entre los treinta niños va a plantearle más problemas, quien animará a los otros a comportarse bien o portarse mal, a quien seguirán los otros niños, que estrategias disciplinarias funcionarán mejor y así sucesivamente.

—Eso es cierto —dijo ella—. Cada día tengo que predecir que van a hacer los niños, y lo consigo por motivos que no puedo explicar. Tras una larga pausa, añadió —: Pero no puedo predecir la conducta de los adultos.

Esto es interesante ya que la variedad de conductas de los niños es muchísimo más amplia que la de los adultos. Son pocos los adultos que de repente arroján algo por la habitación y luego estallan en risas incontroladas. Pocas mujeres se levantan las faldas por encima de la cabeza sin motivo aparente o se lanzarán contra el pupitre más próximo para arrebatar las gafas de la cara a alguien. Pocos adultos tirarán pintura al suelo y lo embadurnarán luego con los pies. Sin embargo, todos estos comportamientos resultan familiares a los maestros sustitutos.

Predecir la conducta rutinaria de los adultos de tu misma cultura es tan sencillo, de hecho, que rara vez nos molestamos en hacerlo de modo consciente. Reaccionamos solo ante lo inusual, que es un indicio de que quizás exista algo que merezca la pena predecir. El hombre que tenemos a nuestro lado en el avión durante cinco horas recibe poca atención de nosotros hasta que, por el rabillo del ojo, descubrimos que está leyendo la revista que tenemos en las manos. La cuestión es que evaluamos en todo momento a la gente de manera intuitiva, con bastante aplicación, pero sólo conseguimos nuestra atención consciente cuando existe un motivo. Lo vemos todo pero descartamos la mayoría de las cosas. Por consiguiente,

cuando algo nos llama la atención, tenemos que prestársela. Para mucha gente, se trata de un músculo que no ejercitan.

Mientras comíamos, le dije a Cynthia que iba a enseñarle un ejemplo de cómo escuchar a la intuición. Nos encontrábamos en un restaurante en el que no habíamos estado antes ninguno de los dos. El camarero era un hombre tal vez demasiado obsequioso a quien atribuí un origen de Oriente Medio. Dije:

—Piensa en nuestro camarero, por ejemplo. No lo he visto antes y no sé nada de él, pero puedo distinguir que no es sólo el camarero, de hecho es el dueño del restaurante. Proviene de Irán, donde su familia ha regentado restaurantes prósperos antes de trasladarse a Estados Unidos.

Puesto que no había ninguna expectativa de que yo tuviese razón en ninguna de estas cosas, lo había dicho tal y como me vino a la cabeza. Pensé que me lo estaba inventando, que lo estaba creando. Más probablemente, lo que estaba haciendo era evocar, descubrirlo.

Cynthia y yo continuamos hablando pero, en mi cabeza, yo estaba descartando las teorías que acababa de expresar con tanta certeza. Al otro lado de la habitación vi una lámina con un elefante en la pared y pensé: «Oh, es de la India, no de Irán; tiene sentido, porque un iraní sería más enérgico que este tipo. Y, desde luego, no es el dueño».

La siguiente vez que se acercó a nuestra mesa, yo ya había llegado a la conclusión de que todas mis predicciones eran erradas. Le pregunté de mala gana por el dueño del restaurante.

—Soy yo.

—¿Es el primero que tiene?

—Sí, pero mi familia poseía varios restaurantes de éxito en Irán. Los vendimos para venir a Estados Unidos. —Volviéndose a Cynthia dijo—: Y usted es de Texas.

Cynthia, que no tenía para nada acento tejano, le pregunto cómo lo sabía.

—Tiene ojos tejanos.

No importa cómo adiviné su posición en el restaurante, su país de origen y su historia familiar, y no importa cómo supo el que Cynthia era de Texas, la cuestión es que lo sabíamos. ¿Pero apostaría mi vida en una metodología de este tipo? Lo hago cada día y tú también, y no lo habría hecho mejor con la lógica consciente.

Cynthia también habló de lo que ella llamaba el «lenguaje corporal de los coches», su habilidad para predecir los movimientos probables de los coches.

—Sé cuándo un coche está a punto de meterse en mi carril sin antes indicarlo. Sé cuándo un coche va o no va a girar a la izquierda delante de mí.

La mayoría de la gente acepta con alegría esta capacidad y viaja cada día con confianza absoluta en su habilidad para interpretar el lenguaje de los coches. Evidentemente, somos verdaderos expertos en interpretar a la gente, pero, puesto que no podemos ver por completo a la persona, interpretamos sus intenciones, su nivel de atención, su aptitud, su sensatez, cautela, todo ello mediante los mínimos movimientos de ese gran objeto metálico que le rodea.

De modo que pensamos: podemos predecir lo que los canguros, los niños y los coches van a hacer, pero no podemos predecir la conducta humana para salvar nuestra vida.

* * *

La historia de China Leonard no tiene que ver con la violencia. No obstante tiene que ver con la vida y la muerte y con la negación de la intuición. Ella y su hijo pequeño, Richard, acababan de instalarse en una sala de preoperatorio en el Hospital de St. Joseph, donde a Richard le tenían que someter a una intervención de oído sin importancia. Normalmente el muchacho tenía un montón de preguntas que hacer a los médicos, pero cuando el anestesista, el doctor Joseph Verbrugge Jr., entró en la habitación, el muchacho se quedó en silencio. Ni siquiera respondió cuando el doctor Verbrugge le preguntó si estaba nervioso. «¿Mirame!», le pidió el doctor, pero Richard no respondió.

Era evidente que al muchacho no le gustaba el brusco y desagradable médico; China sintió lo mismo pero también algo más que eso. Un fuerte impulso intuitivo le pasó por la cabeza: «*Cancela la operación* —decía de forma clara—, *cancela la operación*». No tardó en reprimir aquel impulso y empezó a analizar mentalmente por qué era erróneo. Dejando a un lado su intuición sobre el doctor Verbrugge, en favor de la lógica y la razón, se repitió a sí misma que no se puede juzgar a alguien por su personalidad. Pero, de nuevo, aquel impulso: «*Cancela la operación*». Puesto que China Leo

nard no era una mujer aprensiva, le llevó cierto esfuerzo silenciar aquella voz interior. «No seas tonta —pensó—, St. Joseph es uno de los mejores hospitales del estado, es un hospital en el que se imparten clases; pertenece a las Hermanas de la Caridad, por amor de Dios. Lo único que puedes suponer es que este médico es bueno.»

Una vez vencida su intuición, la operación continuó tal como estaba programada, y Richard murió durante aquella intervención sin importancia. Se trata de una triste historia que nos enseña que las palabras «lo sé» son más válidas que las palabras «lo sabía».

Posteriormente, los colegas del doctor Verbrugge manifestaron que también ellos llevaban un tiempo preocupados por él. Dijeron que no estaba atento a su trabajo y, aun más grave, que como mínimo en seis ocasiones sus colegas habían informado de que parecía estar durmiendo durante las intervenciones. Para el personal del hospital, eran señales claras, aunque no estoy seguro de qué fue lo que detectaron China y su hijo. Su preocupación —fuera la que fuera— quedó justificada con la muerte del muchacho, y yo la acepto como suficiente.

Había otras personas en la sala de operaciones que oyeron su propia intuición y luego la vetaron. El cirujano dijo a Verbrugge que la respiración de Richard era inestable pero Verbrugge no hizo nada al respecto. Una enfermera dijo que le preocupaba el desasosiego del muchacho pero «prefirió creer» que Verbrugge era competente.

Uno de los médicos que se informó sobre el comportamiento de las personas presentes en aquella sala de operaciones tal vez se refiriera a la negación en general cuando expresó con sagacidad: «Es como si te despertaras en casa con una habitación llena de humo, abrieras la ventana para dejar salir el humo y luego volvieras a la cama».

* * *

En numerosas ocasiones, después de que el impacto de la violencia haya empezado a subsanarse, he comprobado cómo las víctimas son transportadas mentalmente de nuevo al vestíbulo o al aparcamiento, a las mismas visiones, olores y sonidos, de regreso al momento en que todavía tenían alguna opción, antes de caer bajo el control malévolo de otra persona, antes de negarse la fa-

cultad del miedo. A menudo comentan algún detalle en particular: «Ahora entiendo esto, pero entonces lo desconocía por completo». Por supuesto, si ahora está en su mente, también estaba entonces. Lo que querían decir es que sólo ahora aceptan su significado. Esto me ha enseñado una cosa: el proceso intuitivo funciona, aunque a menudo no tan bien como su competidor principal, el proceso de negación.

Con la negación, los detalles necesarios para conseguir las mejores predicciones flotan en silencio junto a nosotros como si fueran salvavidas, y aunque algunos disfrutaban creyéndose a salvo mientras su barco va a la deriva, pronto pagarán un precio por su ensueño. Sé mucho de esto; pasé la mitad de mi infancia y la mitad de mi vida de adulto practicando la predicción mientras perfeccionaba la negación.

La academia de predicción

«Soy capaz de lo mismo que todos los demás seres humanos. Esta es una de las grandes lecciones de la guerra y la vida.»

—*Maya Angelou*

Antes de cumplir trece años, había visto cómo derribaban a un hombre a disparos, como golpeaban y pateaban a otro hasta dejarle inconsciente, cómo apaleaban a un amigo con una barra de acero en la cara y la cabeza casi hasta morir, había visto a mi madre convertirse en heroinómana, fui testigo de numerosas palizas a mi hermana, y yo también fui un veterano de las palizas que se sucedieron durante más de la mitad de mi vida. Lo que mis predicciones aventuraban entonces era igual de comprometido que lo de hoy en día — la vida o la muerte— y consideraba responsabilidad mía asegurarme de que todos nosotros superáramos aquellos años con vida. No lo conseguimos y, durante mucho tiempo, también lo consideré responsabilidad mía, pero mi propósito al contar esto ahora no tiene que ver conmigo, tiene que ver contigo. Tiene que ver contigo porque las emociones que tú sientes, aunque desatadas por sucesos diferentes, son exactas a las que siento yo. Aunque algunas emociones fueran dolorosas y otras espeluznantes, ninguna experiencia mía tendrá un impacto mayor sobre mí que el que las tuyas tengan sobre ti.

Las personas dicen en ocasiones que no pueden imaginar cómo habrá sido vivir una experiencia dada, pero puedes imaginar cada sentimiento humano y, como verás, esa habilidad es la que te convierte en un experto en predecir lo que van a hacer otras personas.

Tú quieres saber como detectar a la gente con tendencia a la violencia, cómo estar seguro cuando te hallas ante un peligro. Bien, puesto que lo sabes todo sobre los seres humanos, esta operación empieza y acaba en territorio conocido. Has asistido durante años a la misma academia y para recoger tu diploma en predicción de la violencia sólo debes aceptar una verdad: que la conducta humana no tiene ningún misterio que no se pueda resolver dentro de tu mente o tu corazón.

Nicholas Humphrey de la Universidad de Cambridge explica que la evolución nos dotó de la capacidad de discernir para que podamos «modelar a otros seres humanos y, por lo tanto, predecir su comportamiento». Para lograr esto, tenemos que ser lo que Humphrey denomina «psicólogos naturales», tenemos que saber, dice, «en qué consiste ser humano».

Años atrás, ayudé a una joven fiscal llamada Marcia Clark, cuando aún era una desconocida, en su admirable procesamiento del asesino Robert Bardo. Bardo había matado a la actriz Rebecca Schaeffer, y Clark le envió a la cárcel de por vida. Cuando entrevisté a Bardo en prisión, su relativa normalidad me obligó a salir del terreno seguro de ELLOS y NOSOTROS —los asesinos y los expertos— y me introdujo en el mundo compartido de nuestra condición humana. Aunque estos comentarios no sean bien acogidos, mantengo que tú, yo y Bardo tenemos mucho más en común de lo que tenemos en contraste.

El distinguido psiquiatra Karl Menninger ha dicho: «No creo que exista tal cosa como la mente criminal. La mente de todo el mundo es criminal; todos somos capaces de fantasías y pensamientos criminales». Dos grandes mentes de la historia, Albert Einstein y Sigmund Freud, fueron incluso más allá. En una correspondencia extraordinaria, analizaron el tema de la violencia humana. La carta de Einstein llegaba a la conclusión de que «el hombre lleva dentro la necesidad de odiar y destruir».

En su carta de respuesta, Freud mostró su conformidad «sin reservas», añadiendo que los instintos humanos podrían dividirse en dos categorías: «La de quienes buscan preservar y unir, y la de quienes buscan destruir y matar». Escribió que el fenómeno de la vida evoluciona «desde su actuación conjunta y desde su actuación enfrentada».

El hecho de que la violencia y el homicidio tengan lugar en to-

das las culturas corrobora las opiniones de Einstein y Freud. En el libro sobre los orígenes de la violencia *Demonic Males* [Varones demoníacos], los autores Richard Wrangham y Dale Peterson dicen que los humanos modernos son «los aturridos supervivientes de un hábito de agresión letal continuado a lo largo de cinco millones de años». Los científicos exploradores que partieron a la búsqueda de comunidades que refutaran la violencia universal del hombre volvían a casa decepcionados. Los islenos del Pacífico Sur eran reflejados romántica e incorrectamente como seres no violentos en *Adolescencia, sexo y cultura en Samoa* de Margaret Mead. Los nativos de las islas Fiji, percibidos acertadamente en la actualidad como la gente más amistosa del mundo, no hace tanto se encontraban entre los más violentos de la humanidad. Los kung del Kalahari eran denominados «el pueblo más inofensivo» en un libro del mismo título, pero Melvin Konner, cuya búsqueda de respuestas le llevó más de una vez a estudiar a los cazadores recolectores africanos, llegó a la conclusión de que «los etnógrafos han hallado una y otra vez el Eden en la llanura desértica, pero sus descubrimientos siempre han quedado desautorizados por la aportación de mejores datos».

Aunque vivimos en los tiempos de la era espacial seguimos con mentes de la Edad de Piedra. Somos competitivos, territoriales y violentos, igual que nuestros ancestros simios. Hay personas que insisten en que no es así, insisten en que nunca podrían matar a nadie, pero invariablemente añaden una advertencia: «A menos, por supuesto, que una persona intente hacer daño a alguien que quiero». De modo que el recurso de la violencia está en todo el mundo; lo único que cambia es nuestra visión de la justificación.

Estudiando y entrevistando a quienes emplean la violencia para alcanzar sus objetivos, aprendí hace tiempo que debo encontrar en ellos alguna parte de mí mismo y, lo que es aún más perturbador, encontrar en mí mismo parte de ellos. Debo encontrar el sitio donde amarrar la cuerda antes de dejarme descender por el pozo de alguna mente oscura; tiene que haber algo familiar a lo que asirse.

Un hombre mata una vaca con un hacha, parte la carcasa y luego se introduce en ella para ver qué sensación produce; más tarde emplea el hacha para matar a su hermanastro de ocho años. Otro hombre asesina a sus padres disparándoles a los ojos con una esco-

peta. Empleamos la palabra «inhumano» para describir estos asesinatos, pero yo conozco a esos hombres y no son inhumanos, precisamente son humanos. Conozco a mucha otra gente como ellos, conozco a sus padres y a los padres de las víctimas. Sus actos violentos fueron repugnantes, eso seguro, pero no inhumanos.

Cuando un atracador dispara a un guarda de seguridad, todos entendemos el porqué, pero, con los asesinos aberrantes, la gente se resiste a creer que compartimos con ellos nuestra naturaleza humana. Por eso la idea de ELLOS y NOSOTROS es mucho más comfortable. En mi trabajo no puedo permitirme ese lujo. Los riesgos de algunas predicciones requieren que reconozca y acepte en mi fuero interno lo que observo en otros, no importa quiénes sean, no importa lo que hayan podido hacer, no importa lo que puedan hacer, no importa adonde me lleve a mí personalmente. Puede haber un momento en tu vida en el que tu tampoco puedas permitirte el lujo de decir que no reconoces el intento siniestro de alguien. Tu supervivencia puede depender de que lo reconozcas.

Aunque los antropólogos se han centrado durante mucho tiempo en las distinciones entre la gente, es precisamente el reconocimiento de la igualdad lo que nos permite predecir la violencia con mayor precisión. Por supuesto, aceptar la faceta humana de alguien no significa excusar su conducta. Aprender esto es probablemente más cruel cuando pasas cierto tiempo con la gente más violenta y peligrosa del mundo, aquellos a quienes llamamos monstruos, aquellos que cometieron actos que pensábamos que no podríamos imaginar. Muchos de ellos están encerrados en el Hospital Estatal de Atascadero, en California, donde fundé y financié un programa llamado «Patient Pets» [Mascotas para los pacientes, que permite a los ingresados cuidar de pequeños animales. La mayoría de estos hombres estarán encerrados el resto de su vida sin recibir visitas, y un ratón o un pajarito puede ser todo lo que tengan.

Recuerdo la manera en que los pacientes reaccionaron a la muerte de un conejillo de Indias que había sido uno de los primeros animales del programa. Cuando advirtieron que el viejo animal estaba enfermo, quisieron encontrar una manera de evitar su muerte, aunque la mayoría de ellos eran conscientes de que resultaría imposible. La coordinadora del programa, Javne Middlebrook, me envió este informe:

Un paciente, Oliver, asumió como responsabilidad suya asegurarse de que el achacoso animal tuviera todo lo que necesitaba. Oliver pedía permiso para mantenerlo en su habitación, «para que no esté solo de noche, por si le da por morir entonces». Finalmente, el viejo conejillo de Indias fue incapaz de moverse y respiraba con dificultad. Oliver reunió a varios pacientes en mi oficina y el conejillo de Indias murió en sus brazos, rodeado de una inconcebible comitiva fúnebre. Nadie en toda la planta contuvo las lágrimas mientras los pacientes se despedían del animal y salían en silencio de la oficina.

Con frecuencia he compartido con usted los efectos de estos sucesos sobre los pacientes, algunos de los cuales, conmovidos por la muerte de uno de los animales, se lamentaban por primera vez del dano que habían ocasionado a otras personas. Ahora quiero compartir parte de mis propios sentimientos. Mientras permanecía en mi despacho observando a los pacientes, todos criminales, muchos de ellos culpables de asesinatos brutales, la mayoría perdidos en una variedad de adicciones (elijá usted mismo) y enfermedades mentales (la que se le ocurra), e intentaba ir más allá, he visto un atisbo de compasión, una pizca de emoción y el fulgor de la naturaleza humana de la que la sociedad cree que carecen estos hombres (y en la mayoría de las situaciones, así es). Es cierto que la mayoría de ellos se encuentran exactamente en donde les corresponde; soltarles en la sociedad sería impensable, pero no podemos desconsiderar su naturaleza humana ya que si lo hacemos, creo, nos volvemos nosotros mismos menos humanos en el proceso.

Por lo tanto, incluso en una reunión de asesinos aberrantes hay algo de ti y de mí. Al aceptar esto tenemos más probabilidades de reconocer al violador que intenta persuadirnos para que le dejemos entrar en casa, la persona que abusa de menores y solicita un trabajo de canguro, el asesino conyugal en la oficina, el criminal en la multitud. Cuando aceptamos que la violencia la comete gente que mira y actúa como el resto de nosotros, silenciemos la voz de la negación, la voz que susurra: «Este tipo no parece un asesino».

Nuestro criterio puede clasificar a una persona como inofensiva o siniestra, pero la supervivencia se beneficia más de nuestra percepción. El juicio tiene como resultado una clasificación, como llamar a Robert Bardo un monstruo y dejarlo en eso. Etiquetas de

este tipo permiten a la gente pensar cómodamente que todo se ha imaginado con anterioridad. Las etiquetas también trazan una línea marcada entre ese desquiciado y nosotros, pero la percepción nos lleva mucho más allá.

Los científicos, al fin y al cabo, cuando observan un pájaro que destruye sus propios huevos no dicen: «Bien, eso es algo que nunca sucede; se trata solo de un monstruo». Mas bien, lo que hacen es llegar a la conclusión correcta de que si este pájaro ha hecho esto, otros podrían hacer lo mismo, y que debe de haber algún propósito en la naturaleza, alguna causa, alguna manera de predecirlo.

* * *

La gente que comete actos de terrible violencia escoge esta conducta entre otras muchas opciones. No tengo que ofrecer aquí una lista de horrores para demostrar lo que acabo de decir, puedes encontrar la prueba en tu propia mente. Imagínate la peor cosa que en tu opinión alguien podría hacer a otro ser humano; imagina algo peor que cualquier cosa que hayas visto en una película, o hayas leído u oído. Imagina algo *original*. Deja de leer por unos momentos y evoca esa cosa tan horrible.

Y bien, en virtud del hecho de que tu eres capaz de concebirlo, puedes estar seguro de que probablemente ya se lo han hecho a alguien, ya que todo lo que un ser humano puede hacer a otro ser humano ha sido hecho con anterioridad. Suceden actos de violencia y horror extraordinarios, pero no aprenderemos por qué suceden si observamos los comportamientos anómalos como si se tratara de algo ajeno a nosotros. Esa idea que acabas de inventar estaba en ti y por consiguiente, es parte de ti. Para trabajar en pro de la predicción y la prevención, debemos aceptar que estos actos los realizan personas que están incluidas entre el «nosotros» de la humanidad, no por intrusos que se han entremetido de algún modo.

Una noche, no hace muchos años, el legendario científico conductual del FBI Robert Ressler, el hombre que acuñó el término «asesino en serie», vino a mi casa a cenar. Ressler es autor del libro *El que lucha con monstruos*, cuyo título proviene de una cita de Nietzsche que he considerado con frecuencia: «El que lucha con monstruos debería preocuparse de no convertirse en uno. Pues cuando te asomas durante mucho tiempo al interior del abismo, el

abismo también se asoma a tu interior».) Como yo acababa de leer una copia de *El silencio de los corderos* previa a la edición, comenté con él el personaje ficticio (eso pensaba yo) que mataba a jovencitas para recoger su piel y confeccionar con ella un «traje de mujer». Ressler respondió sin impresionarse: «Oh, el caso Ed Gein», y describió al hombre que robaba cadáveres de cementerios, los desollaba y curtía la piel para poder ponérsela. Ressler sabía que no hay nada humano que sea extraño. Había aprendido lo bastante sobre los denominados monstruos para saber que no te enfrentas a ellos en mazmorras góticas ni en bosques húmedos. Te los encuentras en las galerías comerciales, en la escuela o en la ciudad con el resto de todos nosotros.

Pero ¿cómo los descubres antes de que se cobren una víctima? Con los animales, depende de la perspectiva: el gatito es un monstruo para el pájaro, y el pájaro es un monstruo para el gusano. Con el hombre, es al igual una cuestión de perspectiva pero más complicada, ya que el violador podría ser antes un desconocido encantador, el asesino podría ser primero el fan admirador. El predador humano, a diferencia de otros, no lleva una vestimenta demasiado diferente a la nuestra para poder reconocerle siempre a simple vista.

El ojo ciego, por supuesto, nunca le reconocerá, y por este motivo dedico este capítulo y el siguiente a retirar las anteojeras, para revelar las verdades y los mitos sobre los disfraces que alguien puede emplear para convertirte en una de sus víctimas.

Empezaré por un mito trillado que reconocerás por innumerables informativos de televisión: «Los vecinos han descrito al asesino como un hombre tímido y reservado. Según ellos, era un vecino tranquilo y cordial».

¿No estás cansado de eso? Una manera más precisa y honrada de que los noticiarios de televisión interpretaran las entrevistas banales realizadas con los vecinos sería: «Los vecinos no sabían nada a propósito del caso». En su lugar, los reporteros presentan la falta de información como si fuera información. También podrían decir (y lo hacen a veces): «El trabajador de la cabina de peaje que le cobró durante años describió al asesino como un hombre tranquilo y normal». Por la frecuencia de este cliché, casi podrías creer que la normalidad aparente es un indicador preincidente de un crimen aberrante. Lo cierto es que no lo es.

Una cosa que sí predice la criminalidad violenta es la violencia en la infancia de uno. Por ejemplo, la investigación de Ressler con firmo una estadística asombrosamente constante en relación con los asesinos en serie: el 100 por ciento había sido maltratado de niño, bien con violencia, con abandono o con humillación.

No pensarías así por lo que cuentan los reportajes televisivos sobre la vida familiar temprana de uno de los acusados como asesino en serie, Ted Kaczynski, considerado Unabomber. Nos contaban que su madre era «una mujer agradable, apreciada en el vecindario», como si eso tuviera alguna relación con algo. Los vecinos normalmente sólo necesitan un requisito para aparecer en las noticias de televisión: estar dispuestos a hablar con los reporteros. ¿No crees que en ese hogar podría pasar algo más, aparte de lo que sabían los vecinos, cuando Ted y su hermano, David, eran niños?

Considera simplemente unos pocos hechos referentes a la familia: los Kaczynski criaron dos hijos, los cuales de adultos se apartaron de la sociedad y llevaron vidas antisociales, aisladas. Uno de ellos vivió durante un tiempo en una zanja que cavó en la tierra; y ese era el *cuerdo*, David, quien no acabó matando a nadie. Según la versión de los fiscales, el «loco», Ted, creció hasta convertirse en un brutal asesino en serie con mando a distancia. Aun así, los vecinos cuentan a los reporteros que no vieron nada inusual, y los reporteros nos cuentan que la familia era normal, y así se perpetúa el mito de que la violencia surge de la nada.

No pretendo acusar a todos los padres que crían a hijos violentos, ya que hay casos en los que se producen actos horrendos cometidos por gente con trastornos mentales orgánicos, aquellos que, en Estados Unidos, la Alianza Nacional de la Enfermedad Mental califica acertadamente de «enfermedades carentes de responsabilidad». También es cierto que mucha gente con enfermedades mentales sufrieron malos tratos de niños. Las predisposiciones genéticas también pueden desempeñar cierto papel en la violencia pero sean cuales sean las bazas que se asignen a una familia, los padres tienen como mínimo lo que Daniel Goleman, autor de *Inteligencia emocional*, llama «una ventana de oportunidad».

La ventana se cerró bruscamente durante la infancia de la mayoría de las personas violentas. Para entender en quienes se convierten estos niños maltratados, debemos empezar por donde ellos empezaron: como gente ordinaria. Uno de ellos acabo violando a

Kelly y mató a otra mujer, otro asesino a Rebecca Schaeffer, otro mato a un agente de policía justo después de que Robert Thompson saliera de la tienda, y otro escribió el libro que estás leyendo. Las infancias difíciles no excusan nada pero explican muchas cosas; igual que ocurre con tu infancia. Pensar en ello de modo introspectivo es la mejor manera de depurar tu capacidad para predecir lo que van a hacer otras personas. Preguntate y contéstate por qué haces lo que haces.

* * *

Cuando el asesino Robert Bardo me dijo que en casa le trataban como el gato de la familia, alimentado y aislado en su habitación, se me ocurrió sugerirle que comparara su infancia con su actual vida en prisión.

Bardo: Es lo mismo en el sentido de que siempre estoy solo, retirado en mi celda, igual que cuando estaba en casa.

GdB: ¿Hay alguna diferencia entre lo que haces aquí y lo que hacías de niño?

Bardo: Bueno, aquí tengo que ser más sociable.

GdB: ¿No tenías ninguna necesidad de ser sociable en casa?

Bardo: No, eso lo he aprendido en prisión.

Mientras existan padres que preparen a los hijos para poco más que la encarcelación, no será ningún problema que nuestras prisiones estén siempre llenas. Aunque se le pase factura a la sociedad, las víctimas individuales del crimen son quienes pagan el precio más alto.

Al estudiar la infancia plagada de abusos y abandono de Bardo, no pude pasar por alto la similitud que existía en algunas de nuestras experiencias tempranas. Me sorprendió también la extraordinaria intersección de nuestras vivencias de adultos, pese a haber sido arrastrados a lados opuestos del asesinato.

Aquel descubrimiento me recuerdo a Stacey J., un supuesto asesino que conozco bien. Durante años mi oficina ha impedido que él encuentre, como pretende, a un cliente mío con el que está obsesionado. Llegué a conocer a su familia por las muchas ocasiones en que tuve que llamar y pedirles que vinieran a Los Angeles para lle

várselo a casa, o las veces en que ellos llamaban a nuestro despacho para advertir que Stacey estaba de camino con intención de ver a mi cliente, o que había robado un coche, o que había desaparecido de la institución mental. Una vez, lo encontré desplomado en una cabina de teléfono, con la ropa desgarrada, sangrando de una herida en cada pierna, con lesiones por toda la cara y completamente enloquecido tras una semana sin medicarse. De camino a urgencias, me describió los orígenes de su interés por el asesinato: «Cuando John Kennedy murió asesinado, fue cuando lo supe; ahí es donde empezó todo». Tanto a Stacey como a mí nos había afectado profundamente el mismo suceso, cada uno de nosotros sentado a los diez años de edad delante de un televisor en el momento exacto en el tiempo. En parte por lo que entonces vimos, nos encontrábamos juntos, uno de nosotros acosando a un personaje público, el otro protegiendo al personaje público.

En los quince años en los que mi oficina ha vigilado de cerca su comportamiento, Stacey se ha moderado un poco, pero de tanto en tanto aun requiere nuestra atención o la atención del Servicio Secreto (ya que las amenazas de asesinato se las ha hecho a Ronald Reagan). Cuando le veo, después de unos años de llevarlo bien, otros años de llevarlo fatal, con exceso de peso y deteriorado por los efectos secundarios de la medicación, pienso en él cuando tenía diez años y me pregunto sobre los caminos que siguen las vidas de la gente.

* * *

Aunque yo mismo no acabé como un hombre violento, me convertí en una especie de embajador entre ambos mundos, que se desenvolvía con soltura en los dos idiomas. Soy capaz de decir algo sobre como piensan muchos criminales ya que es similar a como yo pensé durante buena parte de mi vida. Por ejemplo, ya que mi infancia se convirtió casi en una predicción continua, aprendí a vivir en el futuro. No sentía las cosas en el presente pues quería ser una diana andante, que se instalaba en el futuro antes de que pudiera escucharse cualquier detonación. Esta habilidad para vivir en el mañana o en el año siguiente me inmunizó contra el dolor y la desesperanza en los peores momentos, pero también me volvió imprudente en lo que a mi propia seguridad se refiere. La temeri-

dad y la jactancia son rasgos presentes en mucha gente violenta. Algunos podrían llamarlo arrojo o valentía pero, como veras en el capítulo sobre asesinos, el «heroísmo» tiene dos caras.

De niño, lo único que me quedaba eran los pasatiempos que atraviesan el tiempo: preocuparse y predecir. Podía tener una visión del futuro mejor que la mayoría de la gente porque el presente no me distraía. La entereza es otra característica común a muchos criminales. Incluso cosas que asustarían a la mayoría de la gente no me perturbaban de niño, pues me había familiarizado tanto con el peligro que había dejado de alarmarme. A los criminales violentos les ocurre lo mismo que al cirujano que pierde la aversión a la sangre. Puedes detectar este rasgo en personas que no reaccionan como tú a las cosas alarmantes. Por ejemplo, cuando todos los que acaban de presenciar una discusión hostil quedan consternados, esa persona permanecerá serena.

Otra característica común a los criminales predadores (y a mucha otra gente también) es su necesidad manifiesta de controlar las situaciones. Piensa en alguien que conozcas a quien podrías denominar un obseso del control. Esa persona, como la mayoría de la gente violenta, creció en un hogar caótico, violento o anómalo. En el mejor de los casos, era un hogar en el que los padres no actuaban con coherencia ni inspiraban confianza, un lugar donde el amor era incierto o condicional. Para él o para ella, controlar a otras personas pasaba a ser la única manera fiable de predecir su conducta. La gente puede estar muy motivada para convertirse en expertos del control, ya que ser incapaz de predecir la conducta es absolutamente intolerable para los seres humanos y para todos los demás animales sociales. (El hecho de que la mayoría de la gente actúe de forma predecible es, literalmente, lo que mantiene las sociedades humanas.)

Cuando comento estos rasgos comunes, no quiero decir que todos los hombres que sean temerarios o arrojados, que mantengan la calma cuando otros están alarmados, y que asuman el control de las situaciones, sean probablemente personas violentas; simplemente se trata de tres piezas pequeñas del rompecabezas de la violencia humana que contribuirán a informar más a fondo a tu intuición.

Otro aspecto es que los homicidas no son tan diferentes de nosotros como nos gustaría pensar. Proteger el anonimato de la amiga que me habló de una experiencia que tuvo con veintitantos años.

Estaba tan enfadada con un antiguo novio que tenía fantasías sobre cómo matarlo, aunque sabía que nunca haría algo así. Una mañana, mientras ella iba en coche al trabajo, tuvo lugar una coincidencia asombrosa: su antiguo novio cruzaba la calle exactamente en el camino de su coche. Que estuviera allí parecía un aviso y, mientras su rabia se encendía, la mujer apretó el acelerador hasta el fondo. El coche iba a unos ochenta kilómetros por hora cuando le atropelló, pero él se movió en el último momento lo suficiente para salvar la vida, y sólo le alcanzó en la pierna. Si no llega a ser por el coche tan llamativo que llevaba, esta mujer estaría fichada hoy en día como una asesina comun. En vez de esto, se encuentra entre una de las personas más famosas y admiradas del mundo, alguien que conoces a quien en absoluto habrías identificado como homicida.

Probablemente tú también conoces a más gente de la que piensas que haya intentado matar a alguien, como me enteré una vez más cuando Mark Wynn me contó una historia sobre su violento padrastro:

—Mi hermano y yo decidimos que ya estábamos hartos, pero no teníamos un arma para dispararle y sabíamos que no podíamos apuñalarlo. Habíamos visto en la tele un anuncio de rociador para insectos Black Flag y, puesto que era letal, encontramos la botella de vino de nuestro padrastro en la mesilla de noche y la llenamos con el rociador para insectos. Posteriormente, entró en la sala de estar con la botella y empezó a vaciarla. No se daba cuenta de que estaba bebiendo veneno y se tragó hasta la última gota. Luego simplemente esperamos a que se derrumbara en el suelo y muriera.

Lo que hace que la historia de Mark Wynn sea doblemente interesante es que él es el sargento Mark Wynn, uno de los fundadores de la División contra la Violencia Doméstica de Nashville, considerada la más innovadora de Estados Unidos. Únicamente porque su padrastro sobrevivió, Mark no es un asesino y, aunque ha asistido a la «escuela del crimen», según sus propias palabras, no se convirtió en un criminal. (Mas sobre por qué unos se convierten y otros no en el capítulo 12.)

Te lo garantizo, alguna vez te has sentado al lado de alguien cuya historia te asombraría si la conocieras. Incluso podría haber cometido el tipo de crimen que vemos en las noticias de la televisión, el tipo de acto sobre el que preguntamos: «¿Quién podría hacer algo así?». Bien, ahora ya lo sabes... cualquiera podría hacerlo.

* * *

Aunque nuestras experiencias de niños afectarán a gran parte de lo que hacemos, una historia violenta no garantiza un futuro violento. Hay una historia curiosa sobre el escritor David Mamet, genio absoluto de la conducta humana. Cuando le explicaron las quejas de dos famosos miembros del reparto en una de sus obras, bromeó: «Si no querían ser estrellas, no deberían haber tenido esas infancias tan horribles».

No es nada nuevo que algunas personas que de jóvenes superaron grandes dificultades acabaron creando grandes cosas de adultos. Desde artistas hasta científicos, incluso el presidente Clinton (que cuando era pequeño fue disparado por su padrastro), la gente con infancias secretas puede alcanzar los mayores logros públicos. El muchacho que padece la violencia y ve la muerte como algo evitable puede acabar ayudando a la gente a prevenir la violencia y evitar muertes. El muchacho cuyo padre es asesinado por unos ladrones se convierte en agente del Servicio Secreto que protege al presidente (padre). La muchacha cuya madre muere de Alzheimer tal vez un día sea una neuróloga de fama mundial. El muchacho que escapa al caos adentrándose en su imaginación podría acabar enriqueciendo a millones de aficionados al cine con esa misma imaginación. Estas personas están en su trabajo por algo más que el sueldo a final de mes. Hay motivos para que todos hagamos lo que hacemos, y esos motivos a veces salen a la luz.

Por desgracia, muchos hijos de la violencia contribuirán con otro tipo de cosas a nuestra sociedad: más violencia, contra sus hijos, contra sus esposas, contra ti o contra mí; por eso, los temas de la infancia y nuestra naturaleza humana común aparecen en un libro escrito con el propósito de ayudarte a protegerte a ti mismo.

Cuando no encuentres ningún otro terreno común que te ayude en tus predicciones, recuerda que la vasta mayoría de la gente violenta empezó como tú, sintió lo mismo que tú, quiso lo que tú querías. La diferencia está en los aprendizajes que ellos hicieron. Me entristece saber que, mientras escribo estas palabras y mientras tú las lees, algún niño está aprendiendo que la violencia es algo que sucede, está aprendiendo que cuando se convierte en crueldad es mejor dar que recibir.

Si no hubiera sido por mi trabajo, podría no haberme preocu-

pado para nada de esto, pero he conocido a demasiada gente que de niños fueron tratados brutalmente y después devolvieron toda esa crueldad a la sociedad multiplicada por diez. Tal vez hayan crecido con un aspecto como el de todo el mundo, pero envían señales sutiles que pueden revelar su intención.

4

Señales de supervivencia

«La gente debería aprender a ver, y evitar así todo peligro. Igual que un hombre sabio se mantiene alejado de los perros rabiosos, uno no debería trabar amistad con hombres malvados.»

—Buda

Kelly desconfió en cuanto oyó la voz del desconocido; ahora quiere que yo le diga por qué. Por encima de todo, fue el hecho de que hubiera alguien allí. Al no haber oído ningún ruido de puertas abriéndose antes de la aparición de aquel hombre, Kelly sabía, al menos intuitivamente, que él debía de haber estado esperando sin ser visto cerca del vestíbulo de entrada. Sólo mientras hablábamos cayó en la cuenta de que él le había dicho que iba al cuarto piso sin explicar el motivo. Fue Kelly la que llenó los espacios en blanco, dedujo que iría a visitar a los Kline, que vivían al otro lado del pasillo frente a ella. Ahora, mientras hablamos, comprende que si los Kline hubieran dejado entrar a una visita mediante el interfono, habría oído el fuerte zumbido de la cerradura eléctrica al abrirse, y la señora Kline estaría en lo alto de las escaleras manteniendo ya una conversación a buen volumen con su visita. Todo esto fue lo que hizo que la intuición de Kelly le enviara la señal de que fuera cautelosa.

Kelly me explica que no se escuchó a sí misma porque no vio nada en la conducta del hombre que justificara la alarma que sentía. Igual que necesitamos ver algunas cosas para creerlas, otras cosas hay que creerlas para verlas. El comportamiento del desconocido no cuadraba con la imagen que tenía Kelly del comportamiento de un violador, en consecuencia no podía saber conscientemente

qué era lo que no reconocía. Ni tú tampoco puedes, de modo que una manera de reducir los riesgos es aprender qué aspecto tienen esos riesgos.

Un delincuente capaz de actuar cara a cara es un experto en evitar que sus víctimas detecten las señales de supervivencia, pero los métodos que emplea para anular esos indicios son precisamente lo que puede ponerle en evidencia.

ASOCIACIÓN FORZADA

Kelly me pregunta qué señales fueron las que mostró su atacante, y yo empiezo por la que denomino «asociación forzada». Este indicio se puede ver en el uso del «nosotros» («Arriba tenemos un gato hambriento»). La asociación forzada es una manera eficaz de establecer una confianza prematura, ya que la actitud de *estamos en el mismo barco* es difícil de desairar sin sentirse rudo. Compartir una situación difícil, como quedarse atrapado en un ascensor parado o llegar simultáneamente a una tienda que acaba de cerrar, llevará comprensiblemente a la gente al terreno de lo social. Pero la asociación forzada y la coincidencia no son lo mismo; la primera es intencionada y deliberada, es una de las manipulaciones más sofisticadas que hay. La señal que permite detectar la asociación forzada es la proyección de un propósito compartido donde no existe ninguno: «Nosotros»; «Ambos»; «Somos un equipo»; «¿Cómo vamos a ocuparnos de esto?»; «Lo hemos conseguido»; etcétera.

La película de David Mamet *La casa de los juegos* es una maravillosa exploración del timo y los artistas del timo, que muestra cómo funciona la asociación forzada. Un joven soldado entra en una oficina de la Western Union a última hora de la tarde; está preocupado por si llegará el dinero que necesita para un billete de autobús antes de que cierre la Western Union. Allí hay otro hombre, aparentemente en las mismas circunstancias. Los dos se compadecen mientras esperan, y finalmente el hombre dice al soldado: «Eh, si mi dinero llega antes, le daré la cantidad que necesite. Puede devolvérmelo con un giro cuando llegue a la base». El soldado se siente conmovido ante tanta amabilidad, pero el desconocido le resta importancia, diciendo: «Harías lo mismo por mí».

De hecho, el extraño *no* está en el mismo barco, no espera que le giren ningún dinero. Es un artista del timo. Predeciblemente, el dinero del soldado es el único en llegar y, cuando la oficina de la

Western Union cierra, el soldado insiste en que el extraño acepte parte del efectivo. Los mejores timadores consiguen que la víctima quiera participar.

Kelly no reconoció conscientemente lo que su intuición sabía con claridad, de modo que no pudo aplicar una simple defensa ante la asociación forzada, que consiste en negarse explícitamente a aceptar el concepto de colaboración: «No le he pedido ayuda y no la quiero». Como muchas de las mejores defensas, el coste de ésta es parecer rudo. Kelly ahora sabe que el precio es bajo, en términos comparativos.

La seguridad es una preocupación primordial en cualquier criatura viviente y justifica de vez en cuando una respuesta aparentemente abrupta y de rechazo. De cualquier modo, la rudeza es relativa. Si estamos esperando en una cola y una persona nos pisa por segunda vez y soltamos un «¡Eh!», no calificamos nuestra respuesta de ruda. Podríamos pensar incluso que hemos sido comidos. Eso es porque la conveniencia de la respuesta está en función de la conducta que la provocó. Si consideráramos la asociación forzada como la conducta inadecuada que es, nos preocuparíamos menos de que nuestra respuesta pareciera ruda.

La asociación forzada se lleva a cabo en muchos contextos y por muchos motivos, pero cuando un desconocido la aplica con una mujer en una situación vulnerable para ella (como, por ejemplo, a solas en un lugar apartado o poco habitado), es siempre una conducta inapropiada. No tiene que ver con la colaboración o la coincidencia, lo que se busca es establecer cierta sintonía, y eso puede o no ser correcto, según el *porqué* de que alguien busque esa sintonía.

En términos generales, crear sintonía tiene una reputación mejor de la que se merece. Se percibe como algo admirable cuando de hecho casi siempre responde a motivos de interés propio. Incluso cuando los motivos no son siniestros, como por ejemplo cuando conversas amablemente con alguien que acabas de conocer en una fiesta no quiere decir que una mujer deba aceptar a todo desconocido que se aproxime a ella. Tal vez el motivo más loable para crear sintonía con otra persona sea lograr que esta se sienta cómoda, pero si la intención de un desconocido es ésta, la manera más sencilla de conseguirlo es dejar en paz a la gente.

ENCANTO Y AMABILIDAD

El encanto es otra habilidad sobrestimada. Téngase en cuenta que he dicho habilidad, no un rasgo inherente a la personalidad de uno. El encanto casi siempre es un instrumento intencionado que, como la creación de sintonía, tiene un motivo. Encantar es imponer, controlar, mediante la fascinación o la atracción. Piensa en encantar como verbo, no como un aspecto de la personalidad. Si te dices conscientemente a ti mismo: «Esta persona está intentando encantarme», en contraposición a: «Esta persona es encantadora», podrás entender a qué me refiero. En la mayoría de los casos, si miras qué hay tras el encanto, no se tratará de algo siniestro, pero en otras ocasiones te alegrarás de haber mirado.

Muchísimas de estas señales, explico a Kelly, se encuentran en el rostro. Leyó intuitivamente el rostro de su atacante, igual que ahora está leyendo el mío, igual que ahora yo estoy leyendo el suyo. Paul Eckman, psicólogo de la Universidad de California en San Francisco, dice: «El rostro nos comunica sutilezas de los sentimientos que sólo un poeta es capaz de expresar con palabras». Una manera de encantar es la sonrisa, que Eckman denomina la señal más importante de intención. Añade que además es el «disfraz típico que se emplea para enmascarar emociones».

Leslie Brothers, psiquiatra de la Universidad de California en Los Ángeles, dice: «Si intento engañar a alguien, la persona tiene que ser un poco más lista que yo para poder ver a través de mi engaño. Eso quiere decir que te encuentras en medio de una especie de carrera armamentística».

El criminal predador hace todo lo que puede para que esa carrera armamentística parezca un relajamiento de las tensiones. «Era tan agradable» es un comentario que oigo a menudo a las personas que describen al hombre que, momentos o meses después de sus cortesías, les atacó. La amabilidad es una decisión, una estrategia de interacción social; no es un rasgo del carácter. La gente que pretende controlar a los demás casi siempre presenta la imagen de una persona agradable al principio. Al igual que sucede con la creación de sintonía, el encanto y la sonrisa engañosa, la amabilidad no solicitada responde a menudo a un motivo que se puede descubrir.

Kelly asiente y me recuerda que su atacante era «muy amable». Le recito un verso de Edward Gorey, maestro del humor negro:

El supervisor compra helados a un alumno confiando en que el muchacho no se resistirá cuando intente practicar depravaciones de las que poca gente habra oído hablar.

No obstante, el supervisor es lo suficientemente agradable como para comprar unos dulces al muchacho y es amable de otras muchas maneras diferentes, pero eso no es una carta credencial de sus buenas intenciones.

Ya en 1859, en un libro llamado *Self Help* [Autoayuda] (que fue pionero de un nuevo género), Samuel Smiles dijo que la personalidad es «simplemente un vehículo para el avance de uno mismo». Escribió que «los hombres cuyos actos no concuerdan con sus palabras no merecen ningún respeto y lo que dicen tiene poco peso». Por desgracia, esto no es tan cierto en nuestro tiempo. A diferencia de los tiempos en que la gente vivía en pequeñas comunidades y no podía escapar de su comportamiento pasado, vivimos en una época de encuentros únicos entre personas anónimas, y mucha gente se ha convertido en experta en el arte de la persuasión rápida. La confianza, que antiguamente se ganaba a través de las acciones, ahora se compra con juegos de manos y juegos de palabras.

Animo a las mujeres a rechazar explícitamente aproximaciones no deseadas, pero sé que es algo difícil de hacer. Igual que la creación de afinidad tiene una buena reputación, que las mujeres sean explícitas tiene una reputación horrorosa en esta cultura. Una mujer que es clara y precisa será considerada fría o una fulana, o ambas cosas. De una mujer se espera, ante todo y sobre todo, que responda a toda comunicación de un hombre. Y se espera que la respuesta sea voluntariosa y atenta. Es más atractiva cuando la mujer demuestra un poco de incertidumbre (lo opuesto a ser explícito). Se espera que sean afectuosas y abiertas pero, en el contexto de los acercamientos por parte de hombres desconocidos, el afecto alarga el encuentro, eleva las expectativas del extraño, aumenta su dedicación y, en el mejor de los casos, supone una pérdida de tiempo. En el peor de los casos, sirve a los propósitos del hombre con intenciones siniestras, ya que le facilita buena parte de la información necesaria para evaluar y luego controlar a su presunta víctima.

DEMASIADOS DETALLES

La gente que quiere engañarte, le explico a Kelly, emplea a menudo una técnica sencilla que tiene un nombre sencillo: demasiados detalles. La historia que contó su atacante sobre el gato que dejó sin alimentar en el apartamento de un amigo: demasiados detalles. Su referencia a dejar la puerta abierta, «como hacen las señoras en las películas antiguas»: demasiados detalles. Explicar voluntariamente que llega tarde («Se me ha estropeado el reloj, no es culpa mía»): demasiados detalles.

Cuando la gente dice la verdad, no piensan que alguien les está poniendo en duda, de modo que no tienen la necesidad de dar información adicional en forma de detalles.

No obstante, cuando la gente miente, incluso si lo que dicen suena creíble, *no suena creíble para ellos*, de modo que siguen explicando cosas.

Cada detalle tal vez no sea más que una pequeña tachuela arrojada en la carretera, pero juntas pueden detener un camión. La defensa es mantenerse plenamente consciente del contexto en que se ofrecen los detalles.

El contexto siempre está claro al principio de una interacción y con frecuencia también al final, pero el exceso de detalles puede hacernos perder perspectiva. Imagínate que miras por la ventana de un tren que se aleja de la estación. Los detalles se acercan a ti, o tú a ellos, lentamente al principio. A medida que el tren continúa avanzando un poco más rápido, ves más detalles, pero cada uno de forma más breve: un patio vacío, una pintada en un muro, algunos niños jugando en la calle, una obra, el campanario de una iglesia, hasta que el tren alcanza una velocidad que requiere que dejes que los componentes individuales se conviertan en... un barrio de ciudad. Esta misma transición puede suceder mientras una conversación se convierte en... un robo. Todos los timos se basan en distraernos de lo obvio.

Kelly recibió tantos detalles que perdió de vista este simple contexto: en realidad el hombre era un completo desconocido. Cada vez que el tren aceleraba lo suficiente para que ella se sintiera incómoda, cada vez que ella hubiera podido ver algo que estaba sufriendo, como que el cogiera la bolsa de la compra pese a su negativa, el disminuía la marcha del tren con algún comentario que no venía al caso. Uso detalles capciosos para ser percibido como al

guien familiar para ella, alguien en quien ella podía confiar plenamente. Pero lo conoció de forma artificial; conoció el timo, no al timador.

La persona que reconoce la estrategia de los «Demasiados Detalles» ve el bosque al tiempo que es capaz de ver los pocos árboles que de verdad importan. Cuando seas abordado por algún extraño mientras caminas de noche por una calle de alguna ciudad, por muy cautivador que pueda ser, nunca debes perder de vista el contexto: es un extraño que se acerca a ti. Un buen ejercicio es recordarte de vez en cuando dónde estás y cuál es tu relación con la gente que te rodea. En el caso, por ejemplo, de una persona con la que has tenido una cita y que insiste en quedarse sin que se lo hayas pedido, por muy simpática o encantadora que sea, una mujer puede tener presente el contexto sólo con pensar: «Le he pedido dos veces que se vaya». Resulta sencillo defenderse de la táctica de ofrecer demasiados detalles: toma conciencia del contexto.

ENCASILLAMIENTO

Otra estrategia utilizada por el violador de Kelly es la que consiste en encasillar a alguien de acuerdo con las características de cada persona. Por ejemplo, un hombre puede juzgar a una mujer con cierto tono crítico confiando en que ella se sienta impulsada a demostrar que la opinión de él no es correcta: «Seguramente eres demasiado presuntuosa para hablar con gente como yo», podría decir un hombre, y la mujer querrá descartar la calificación de «presuntuosa» hablando con él. Un hombre le dice a una mujer: «No pareces el tipo de persona que lee el periódico», y ella se dispone a demostrar que es inteligente y que está bien informada. Cuando Kelly declinó la ayuda de su atacante, él dijo: «Hay una cosa que se llama ser *demasiado* orgulloso, ¿sabe?», y ella se resistió a que la etiquetaran así, para lo cual aceptó su ayuda.

La asignación de papeles implica un leve insulto, y normalmente uno que sea fácil de refutar. Pero, puesto que quien ha asignado el papel busca precisamente la respuesta, la defensa es el silencio, actuar como si las palabras ni siquiera se pronunciaran. Si te dejas enredar, puedes ganar el tanto, pero podrías perder algo más importante. De todos modos, no importa mucho lo que piense un extraño, y quien asigna papeles ni siquiera cree que lo que dice sea verdad, cree simplemente que va a funcionar.

FAVORES CAROS

El siguiente aviso que explico a Kelly es el que yo llamo favores caros: «Él quería que le dejaras ayudarte porque eso te haría estar en deuda con él, y el hecho de deber algo a una persona hace más complicado pedirle que te deje en paz». El usurero más tradicional presta encantado una cantidad porque recoge cruelmente mucho más. Del mismo modo, el criminal predador ofrece generosamente su ayuda pero siempre está calculando la deuda que se contrae. La defensa ante esta táctica consiste en tomar conciencia de dos hechos que rara vez se recuerdan: él se ha aproximado a mí y yo no le he pedido ninguna ayuda. Después de esto, aunque la persona resulte ser un desconocido sencillamente encantador, hay que permanecer atento al resto de las señales.

Todos estamos familiarizados con el desconocido que se ofrece a ayudar a una mujer con la bolsa de la compra; lo más frecuente es que sea un usurero poco sofisticado que pretende ligar con alguien. La deuda que se apunta en su haber normalmente puede saldarse con cierta facilidad: le das un poco de conversación y ya está. Pero tiene algo en común con el criminal predador que impone su fingida caridad sobre la vida de alguien: el motivo. Nadie actúa con inclinaciones espirituales para aliviar la carga de las mujeres estadounidenses que llevan su bolsa de la compra. En el mejor de los casos, prestar ayuda es una estrategia con resultados similares a preguntar a una mujer: «¿Viene a menudo por aquí?». En el peor de los casos, explota el sentido del deber y la equidad de una víctima.

No estoy hablando en este capítulo del delincuente que simplemente se te acerca andando por la calle, te enseña un arma y te pide el dinero. Este último es sin duda más claro que los que emplean las estrategias que acabo de describir.

Es importante clarificar que la asociación forzada, dar demasiados detalles, el encanto, la amabilidad, encasillar a alguien y hacer favores caros son técnicas usadas a diario por gente que no tiene intenciones siniestras. Habrás reconocido varias de estas estrategias como las empleadas por hombres que quieren poco más que una oportunidad para trabar conversación con una mujer. No es mi intención refrenar el estilo de algún tosco Casanova, pero los tiempos han cambiado, y seguro que los hombres podemos desarrollar formas de acercamiento que no pasen forzosamente por el engaño o la manipulación.

PROMESA NO REQUERIDA

Para la siguiente señal, pedi a Kelly que regresara a aquel momento en el que se sintió reacia a dejar entrar en su apartamento a su atacante. Él había dicho: «Dejo estas cosas y me voy. *Se lo prometo*».

La promesa no requerida es una de las señales más fiables, ya que su motivo casi siempre es dudoso. Las promesas se emplean siempre para convencernos de una intención, pero no son garantías. Una garantía es una promesa que ofrece cierta compensación si el que la hace no la cumple; se compromete a hacerlo bien la próxima vez si las cosas no van como dice que irán. Pero las promesas no ofrecen un resguardo de este tipo. Son los instrumentos más huecos del discurso, no revelan otra cosa que el deseo de convencer de algo por parte de quien habla. De modo que, aparte de acoger con escepticismo las promesas que no se han requerido en ningún momento (tengan o no que ver con la seguridad), resulta útil preguntarse a uno mismo: ¿por qué esta persona quiere convencerme? La respuesta, como se ve, no tiene que ver con la otra persona, tiene que ver contigo. La razón de que una persona prometa algo, la razón de que necesite convencerte, es que puede ver que no estás convencido. Tienes dudas (un mensajero de la intuición), probablemente porque hay motivos para dudar. La gran virtud de la promesa no requerida es que la misma persona que la hace te está comunicando que existen motivos de duda.

En efecto, la promesa es un espejo en el que se tiene una segunda oportunidad de ver tu propia señal intuitiva: la promesa es la imagen y el reflejo de tu duda. Desconfía siempre, en todos los contextos, de una promesa no solicitada. Cuando el violador de Kelly dijo que se iría después de beber algo en la cocina, había detectado las dudas de ella, y por lo tanto añadió: «Te lo prometo».

La defensa es ésta: cuando alguien dice «lo prometo», tú debes responder (al menos mentalmente): «Tienes razón, tengo dudas sobre confiar en ti, y tal vez por algún buen motivo. Gracias por hacérmelo ver».

DESESTIMAR LA PALABRA «NO»

Es tarde y sugiero a Kelly que discutamos el resto mañana, pero quiere comentar otra señal antes de dejarlo. Como todas las víctimas de un crimen verdaderamente horroroso, está ansiosa por encontrar algún sentido, entender, controlar. De modo que le hablo

de un aviso más, tal vez el que tiene una importancia más universal que todos los demás: un hombre que pasa por alto o desestima el concepto de «no». El violador de Kelly lo hizo varias veces, de varias formas. Primero ella dijo que no, no quería su ayuda. Luego le demostró que no cuando no quiso soltar la bolsa inmediatamente.

Las acciones son mucho más elocuentes y creíbles que las palabras, en concreto cuando se trata de una palabra breve y menospreciada como «no», que además se ofrece de forma tentativa o sin convicción. De modo que cuando Kelly dijo que no pero luego accedió, en realidad dejaba de ser no. «No» es una palabra que nunca se debe negociar, ya que la persona que decide no oírla está intentando controlarte.

En situaciones en las que las ofertas de ayuda son apropiadas, como en el caso de un vendedor o una azafata, resulta sencillamente molesto tener que rehusar tres veces seguidas. Sin embargo, cuando un extraño rehúsa oír el no por respuesta, nos está dando una señal importante de supervivencia, igual que con un pretendiente, un amigo, un novio, incluso un marido.

Rehusar oír «no» es un aviso de que alguien pretende tener el control o bien se niega a cederlo. Con los desconocidos, incluso con quienes tengan las mejores intenciones, nunca te ablandes en la cuestión del «no», ya que sienta precedentes para controlar aún más. Si dejas que alguien te disuada de tu negativa es como si llevaras un letrero que dijera: «Estoy en tus manos».

La peor respuesta cuando alguien no acepta un «no» es dar negativas cada vez más débiles hasta ceder finalmente. Otra respuesta común que sirve al criminal es negociar («Aprecio de verdad su ofrecimiento pero primero déjeme intentarlo a solas»). Las negociaciones tienen que ver con las posibilidades, y ofrecer acceso a alguien que te hace recelar no es una posibilidad que quieras tener a tu alcance. Animo a la gente a que recuerde que «no» es una frase completa.

El proceso criminal de selección de la víctima, que llamo «la entrevista», es similar a los círculos que forma un tiburón en torno a una posible presa. El delincuente predador de la variedad que sea busca a alguien, un alguien vulnerable que le permita tomar el control, y al igual que el delincuente manda constantemente señales, él también interpreta las señales de los demás.

El hombre que se acerca a una mujer en el aparcamiento

cuando ésta mete la compra en el maletero del coche y ofrece su ayuda puede ser un caballero o puede estar manteniendo una entrevista. La mujer cuyos hombros se tensan levemente, que parece intimidada y dice con timidez: «No, gracias, creo que lo tengo controlado», puede ser su víctima. A la inversa, la mujer que se vuelve hacia él, levanta las manos para indicar «alto», y dice directamente: «No quiero su ayuda», tiene menos probabilidades de convertirse en su víctima.

Un hombre decente comprendería su reacción o, aún más probable, de entrada no se habría acercado a una mujer sola, a menos que fuera obvio que necesitara ayuda. Si un hombre no comprende esta reacción y se aleja abatido, pues tampoco pasa nada. De hecho, cualquier reacción — incluso el enfado — en un hombre decente sin intenciones malévolas es preferible a la atención continuada de un hombre violento que podría aprovechar tu preocupación sobre la rudeza en beneficio propio.

Una mujer sola que precise ayuda saldrá mejor parada si, de hecho, escoge ella a la persona a quien pedir ayuda, en vez de esperar un acercamiento no requerido. Es mucho menos probable que la persona que tu escojas represente un peligro que si la persona te escoge a ti, porque la posibilidad de seleccionar inadvertidamente a un criminal predador para quien tú seas el tipo de víctima adecuado es muy remota. Animo a las mujeres a pedir ayuda a otra mujer cuando la necesiten, y probablemente sea mucho más seguro aceptar una oferta de ayuda de una mujer que de un hombre. (Por desgracia, las mujeres rara vez hacen ofertas de este tipo a otras mujeres, ojalá lo hicieran en más casos.)

Quiero dejar claro que muchos hombres ofrecen ayuda sin ninguna intención de beneficio propio, sin otra cosa en mente que la amabilidad y la caballerosidad, pero me he estado refiriendo a las ocasiones en que los hombres se niegan a oír la palabra «no», y eso no es caballeroso, es peligroso.

Cuando alguien no haga caso a esa palabra, pregúntate: ¿por qué esta persona quiere controlarme? ¿Que es lo que quiere? Es mejor alejarse de esa persona por completo, pero si eso no es práctico, la respuesta más útil por motivos de seguridad es mantenerte exageradamente insistente, incluso saltándote varios niveles de corte sía. «¡He dicho que NO!»

Cuando me encuentro con gente a quien le irrita la aparente

grosería de esta respuesta (y hay muchas personas), imagino el siguiente diálogo después de que una mujer haya dicho no a un desconocido que se ha acercado a ella:

Hombre: Vaya bruja. ¿Qué problema tiene, señora? Sólo intentaba ofrecer un poco de ayuda a una mujer guapa. ¿Qué es lo que le hace estar tan paranoica?

Mujer: Tiene razón. No debería ser cautelosa. Estoy exagerando por nada. Claro, sólo porque un hombre se me acerque insistentemente sin yo pedirlo en un aparcamiento subterráneo en una sociedad en la que los delitos contra mujeres se han multiplicado cuatro veces más deprisa que la tasa general de crimen y tres de cada cuatro mujeres padecen crímenes violentos; solo porque yo personalmente haya oído historias horribles de todas mis amigas; y simplemente porque debo tener en cuenta dónde aparco, por dónde ando y con quién salgo, pensando en si alguien va a matarme o violarme o darme un susto de muerte; y sólo porque varias veces a la semana alguien hace comentarios fuera de tono, se me queda mirando, me acosa, me sigue, se queda conduciendo a la misma altura que yo; y simplemente porque tengo que tratar con un encargado en los apartamentos donde vivo que me da grima aún no sé por qué, pero que por la manera en que me mira me doy cuenta de que si tuviera una oportunidad haría algo que nos llevaría a aparecer en el noticiario de la noche; y sólo porque son cuestiones de vida o muerte de las que los hombres no saben nada y me hacen sentir ridícula por ser prudente aunque viva en el centro de un torbellino de posibles riesgos, *no quiere decir que una mujer debería ser precavida con un extraño que no hace caso de la palabra «no».*

Se den o no por aludidos los hombres, lo crean o no, lo acepten o no, así es como están las cosas. Las mujeres, en concreto en las grandes ciudades, viven con una inquietud constante. Sus vidas son tan literalmente en juego de un modo que los hombres no experimentan. Pregunta a un hombre que conozcas: «¿Cuándo fue la última vez que te preocupó o tuviste miedo de que otra persona te

hiciera dano?». Muchos hombres no son capaces de recordar un solo incidente en años. Plantea a una mujer la misma pregunta y casi todas te contestarán con un ejemplo reciente, o dirán: «Añoche», «Hoy» o incluso «Cada día».

Aun así, las preocupaciones de las mujeres sobre cuestiones de seguridad son con frecuencia objeto de comentarios críticos por parte de los hombres que hay en su vida. Una mujer me habló del ridículo y sarcasmo constante al que le sometía su novio cada vez que mencionaba la seguridad o el miedo. Él llamaba tonterías a sus precauciones y le preguntaba: «¿Como puedes vivir así?», a lo cual ella respondía: «¿Y como si no?».

Tengo un mensaje para las mujeres que se ven forzadas a defender sus inquietudes sobre la seguridad: dile al señor Yo lo sé todo sobre el peligro que no tiene nada con que contribuir al tema de tu seguridad personal. Dile que tu instinto de supervivencia es un don de la naturaleza que sabe mucho más sobre tu seguridad que él. Y dile que la naturaleza no precisa su aprobación.

Es comprensible que las perspectivas sobre seguridad de hombres y mujeres sean tan diferentes; hombres y mujeres viven en mundos diferentes. No recuerdo donde o por primera vez esta descripción del dramático contraste entre sexos, pero es asombrosamente precisa: los hombres, en lo más profundo de sí, tienen miedo de que las mujeres se rían de ellos, mientras que las mujeres, en lo más profundo de sí, tienen miedo de que los hombres las maten.

* * *

Remite a Kelly a IMPACT, que creo que es el mejor curso de auto-defensa para mujeres. Ahora ella es una instructora del programa, ayuda a otras mujeres a hacer caso a las señales. En IMPACT, un programa que está disponible en la mayoría de las grandes ciudades de Estados Unidos, las mujeres tienen confrontaciones físicas reales con los instructores masculinos que representan el papel de agresores. (Los hombres llevan vestimentas con mucho relleno para soportar las patadas y puñetazos directos.) Las mujeres no solo aprenden tácticas de defensa personal sino que además aprenden a tratar con extraños que las abordan sin ellas quererlo. Consulta el apéndice 2 para más información acerca de IMPACT.)

La mayoría de nuevas alumnas de IMPACT están muy preocu-

padas por evitar que un hombre se enfade, según el razonamiento de que esto podría convertir a alguien con una intención favorable en alguien peligroso. No obstante, hay que tener presente que es *imposible* en este contexto convertir a un hombre normal, decente, en un violador o un asesino. Sin embargo, por suerte, es posible transformarte en una persona que responda a las señales y, por esto mismo, que seas una víctima menos probable.

* * *

Recientemente pude contemplar de cerca varias de las estrategias subrayadas antes. Me encontraba en un vuelo de Chicago a Los Ángeles, sentado junto a una adolescente que viajaba sola. Un hombre de unos cuarenta años que la había estado observando desde el otro lado del pasillo se quitó los auriculares y le dijo con tono festivo:

—¡Estas cosas no tienen suficiente *volumen* para mí! —Luego le tendió la mano y dijo:— Soy Billy.

Aunque tal vez no fuera inmediatamente aparente, su frase era en realidad una pregunta, y la joven respondió exactamente con la información que Billy esperaba: le dijo su nombre completo. Luego ella tendió la mano, que él sostuvo demasiado tiempo. En la conversación que siguió, no preguntó directamente ningún dato, pero desde luego obtuvo muchos.

—Odio aterrizar en una ciudad sin saber si alguien viene a buscarme —dijo.

La muchacha respondió a esta pregunta diciendo que ella no sabía como trasladarse del aeropuerto a la casa donde iba a hospedarse.

Billy hizo otra pregunta:

—Los amigos te pueden dejar colgado muchas veces.

La joven respondió explicando:

—La gente con la que voy a pasar estos días —por consiguiente, no familia — me esperan en otro vuelo que llega más tarde.

Billy comentó:

—Me encanta la independencia de llegar a una ciudad sin que nadie sepa que vengo. — Aunque eso era virtualmente opuesto a lo que había dicho un momento antes sobre cuanto odiaba llegar y que no le vinieran a buscar, añadió:— Pero tú probablemente no eres tan independiente.

Rápidamente ella explicó voluntariosamente que viajaba sola desde que tenía trece años.

—Me recuerdas a una mujer que conozco en Europa, suenas más como una mujer que como una muchacha —le dijo él al tiempo que le tendía la bebida (whisky), que la azafata acababa de servirle—. Das la impresión de seguir tus propias reglas.

Yo confiaba en que ella rechazara la bebida, lo cual hizo en un principio, pero él insistió:

—Vamos, puedes hacer lo que te venga en gana. —Y ella dio un sorbo a la bebida.

Eché un vistazo a Billy desde mi asiento, observe su compleción muscular, el antiguo tatuaje que se asomaba en lo alto de su muñeca y las joyas baratas. Advertí que bebía alcohol por la mañana y no llevaba bolsa de mano. Observe sus botas nuevas de vaquero, los pantalones vaqueros también nuevos y la chaqueta de cuero. Supe que hacía poco había estado en la cárcel. Respondió a mi mirada reconocedora con descaro:

¿Qué, cómo lo llevas esta mañana, colega? ¿Te marchas de Chicago?

Asentí. Cuando Billy se levantó para ir al servicio, añadió un poco más de carnaza a su trampa: inclinándose muy cerca de la muchacha, le dedicó una mirada lenta y dijo:

—Tienes unos ojos *impresionantes*.

En un periodo de sólo unos minutos, yo había observado a Billy usar la asociación forzada (a ninguno de los dos iban a esperarles al aeropuerto, dijo), demasiados detalles (los auriculares, la mujer que conoce en Europa), hacer favores (la oferta de la bebida), encanto (el cumplido sobre los ojos de la chica) y encasillamiento («Probablemente tú no eres tan independiente»). También había visto cómo desdeñaba el «no» de la muchacha la primera vez que ella rehusó beber.

Mientras Billy se alejaba por el pasillo le pregunté a la muchacha si podía hablar con ella un momento y me respondió vacilante que sí. Dice mucho sobre el poder de las estrategias predatorias el hecho de que estuviera encantada de hablar con Billy pero se mostrara un poco cautelosa con el pasajero (yo) que le pedía permiso para hablar con ella:

—Va a ofrecerte que compartáis el taxi desde el aeropuerto —le dije—, y no es un buen tipo.

Volvi a ver a Billy en la zona de equipajes cuando se aproximaba a la muchacha. Aunque no pude oírles, la conversación era evidente. Ella sacudía la cabeza y decía que no, y él no lo aceptaba. Ella se mantuvo firme y finalmente él se alejó con gesto furioso, no como el tipo «agradable» que había sido hasta ese momento.

En aquel vuelo no nos ofrecieron ninguna película, pero Billy me había permitido presenciar una representación clásica de una entrevista que, sólo por el contexto (desconocido de cuarenta años y adolescente sola), era de alto riesgo.

Recuerda, la más agradable de las personas, un tipo sin ningún motivo de interés propio, alguien que no quiere nada de ti, no se acercará en absoluto a ti. No estás comparando al hombre que te aborda con todos los hombres, de los cuales la vasta mayoría no tiene intenciones malévolas. Le estás comparando con otros hombres que se acercan a mujeres solas sin que éstas lo soliciten o con otros hombres que no te escuchan cuando les dices «no».

En mi empresa, cuando elaboramos predicciones complejas, aventuradas, parte del planteamiento implica hacer comparaciones. Imaginemos que estamos prediciendo si un antiguo novio podría actuar violentamente contra la mujer a la que está asediando. Primero pretendemos identificar las características que lo separan de la población considerada en conjunto. Para ello, imagina un círculo que contenga a 240 millones de estadounidenses. En el centro se hallan los pocos miles de hombres que matan a las víctimas a las que acosan. Trabajando figurativamente desde un círculo exterior de 240 millones de personas, eliminamos a todas aquellas que pertenecen al género que no concierne, a los demasiado jóvenes, demasiado viejos, o bien discapacitados. Luego determinaremos si la conducta de ese hombre es similar en gran medida a la de los ciudadanos situados en el centro del círculo.

Una predicción sobre seguridad no es, por supuesto, meramente estadística o demográfica. Si lo fuera, una mujer que cruza sola un parque por la tarde podría calcular el riesgo de este modo: hay 200 personas en el parque; 100 son niños, de modo que no hay que preocuparse por ellos. De los 100 que quedan, todos están acompañados a excepción de 20; de esos 20, 5 son mujeres, de modo que la preocupación se asociaría aproximadamente a las 15 personas con las que podría encontrarse esta mujer (hombres solos). Pero en vez de actuar según estos estudios demográficos, la in-

tuición de la mujer se centrará en la conducta de los 15 (y en el contexto de esa conducta). Cualquier hombre solo puede obtener su atención por un instante pero, entre éstos, sólo los que hagan ciertas cosas se acercarán más al centro del círculo de predicción. Los hombres que la miren, que muestren un interés especial por ella, que la sigan, que parezcan sigilosos o la aborden, se acercarán más al centro que los que caminen sin interés aparente, o los que jueguen con el perro o los que vayan en bici, o los que duerman sobre el césped.

Hablando de cruzar el parque a solas, a menudo veo a mujeres que violan algunas de las reglas básicas de seguridad de la naturaleza. La mujer que corre por el parque escuchando música por los auriculares de un *walkman* anula el sentido de supervivencia que probablemente le advertirá de acercamientos peligrosos: el oído. Para empeorar las cosas, su vulnerabilidad queda patente por los hilos que le suben hasta el interior de las orejas. Otro ejemplo es que, aunque las mujeres no caminan por ahí con los ojos vendados, muchas no emplean todos los recursos de su visión; son reacias a mirar cara a cara a alguien que les inquieta. Si una mujer cree que la están siguiendo, comprobará tímidamente de reojo si hay alguien próximo a su ángulo de visión. Es mucho mejor darse la vuelta por completo y dirigir una mirada directa a cualquiera que pueda inquietarla. Es un gesto que no sólo ofrece información sino que comunica a posibles agresores que no eres una víctima vacilante, temerosa, a la que acechar. Eres un animal de la naturaleza, plenamente dotado de oído, vista, intelecto y defensas peligrosas. No eres una presa fácil, de modo que no actúes como si lo fueras.

* * *

Las predicciones de crímenes entre personas desconocidas normalmente se basan en pocos detalles, pero incluso el crimen callejero más sencillo viene precedido de un proceso de selección de la víctima que sigue cierto protocolo. Crímenes más complicados, como los cometidos por el violador y asesino en serie del que escapó Kelly, precisan que se dé una serie específica de condiciones. Algunos aspectos de la selección de la víctima (tener cierto aspecto o ser de un «tipo» concreto) generalmente quedan fuera de la influencia de la víctima, pero los aspectos que implican estar disponible

para el criminal, como el entorno, la accesibilidad y la circunstancia (todo ello parte del contexto), son determinables. En otras palabras, puedes influir en ellos. Sobre todo, puedes controlar tu respuesta a las pruebas que aplica el entrevistador. ¿Entablarás conversación con un desconocido aunque no lo creas conveniente? ¿Puedes ser manipulado por el sentimiento de culpa o por la sensación de que debes algo a una persona sólo porque te ha ofrecido ayuda? ¿Cederás a los deseos de alguien sólo porque quiere que lo hagas, o se reafirmará tu determinación cuando alguien insista en controlar tu conducta? Y lo más importante, ¿harás caso de tu intuición?

Ver la entrevista como lo que es mientras está sucediendo no significa que consideres cada encuentro inesperado como si fuera parte de un crimen, significa que reacciones a las señales si se producen y cuando se produzcan. Ten confianza en que lo que te provoca alarma probablemente deba hacerlo, ya que, en lo que se refiere al peligro, la intuición siempre es acertada como mínimo en dos sentidos importantes:

1. Siempre responde a algo.
2. Siempre tiene como fundamento tu interés.

Puesto que acabamos de decir que la intuición siempre es acertada, me puedo imaginar a algunos lectores oponiéndose a esta afirmación, así que la aclararé. La intuición siempre es acertada en el sentido que he citado, pero nuestra interpretación de la intuición no siempre es acertada. Está claro que no todo lo que predecimos llega a pasar, pero puesto que la intuición siempre responde a algo, en vez de hacer un gran esfuerzo por dar explicaciones o negar el posible peligro, seremos más inteligentes (y más fieles a la naturaleza) si nos esforzamos por identificar el peligro, si es que existe.

Si no existe ningún riesgo, no habremos perdido nada y habremos añadido una nueva distinción a nuestra intuición, de modo que tal vez no vuelva a sonar la alarma en la misma situación. Este proceso de añadir nuevas distinciones es uno de los motivos de que, al principio, sea difícil dormir en una casa nueva: tu intuición aun no ha clasificado todos esos pequeños ruidos. La primera noche, el tintineo del congelador de la nevera o el retumbar del calen-

tador de agua pueden ser elementos perturbadores. Para la tercera noche, tu mente está más acostumbrada y no te despierta. Tal vez no creas que la intuición trabaja mientras duermes, pero es así. Un vendedor de libros que conozco regresa a menudo tarde por la noche de sus viajes fuera de la ciudad: «Puedo entrar con el coche en el garaje, abrir y cerrar la puerta trasera, subir las escaleras, abrir la puerta de la habitación, dejar el equipaje, desvestirme y meterme en la cama, y mi mujer no se despierta. Pero si nuestro hijo de cuatro años abre la puerta de su habitación en medio de la noche, mi esposa salta de la cama al instante».

* * *

La intuición significa siempre aprender y, aunque ocasionalmente te envíe un aviso que resulte no ser urgente, todo lo que te comunica es significativo. A diferencia de la preocupación, no te hará perder el tiempo. La intuición puede enviar varios mensajeros para captar tu atención y, puesto que difieren según la urgencia, es bueno conocer su gradación. La señal intuitiva de máximo orden, la de mayor urgencia, es el miedo; según esto, siempre habría que escuchar al miedo (más sobre ello en el capítulo 15). El siguiente nivel es el recelo, luego la desconfianza, luego la vacilación, la duda, el presentimiento, las corazonadas y la curiosidad. También están las sensaciones insistentes, las ideas persistentes, las sensaciones físicas, la extrañeza y la ansiedad. En términos generales, son menos urgentes. Al pensar en estos avisos con la mente abierta cuando tienen lugar, aprenderás a comunicarte contigo mismo.

Existe otra señal que la gente reconoce en pocos casos, y es el humor.

En la historia siguiente, que ofrece un magnífico ejemplo, toda la información estaba ahí como una gran cosecha sin recolectar se cándose al sol. Aquel día el recepcionista no había ido a trabajar, de modo que Bob Taylor y los demás, en la Asociación Forestal de California, tuvieron que mirar ellos mismos el correo. Cuando vieron el paquete, le echaron un vistazo y comentaron qué podrían hacer con el mismo. Iba dirigido al antiguo presidente de la asociación, y deliberaron sobre si debían enviárselo sin más. Cuando llegó Gilbert Murray, el actual presidente, lo incluyeron en la discusión. Murray dijo:

—Vamos a abrirlo.

Taylor se levantó y gastó una broma:

—Vuelvo a mi despacho antes de que estalle la bomba.

Se fue por el pasillo hasta su mesa, pero antes de sentarse oyó una explosión enorme que mató a su jefe. Gracias a la intuición, la bomba no mató a Bob Taylor.

Toda la información que necesitaba estaba ahí, desdeñada por los demás, hasta que la intuición de Taylor envió un aviso a todo el mundo con la mayor claridad: «Vuelvo a mi despacho antes de que estalle la bomba».

He aprendido a prestar atención a las bromas que hacen mis clientes cuando comentan algún posible riesgo. Si, cuando me pongo en pie para salir del despacho de un presidente de una multinacional, éste dice: «Te llamaré mañana... si no me han pegado un tiro», vuelvo a sentarme para sonsacarle más información.

El humor, en concreto el humor negro, es una manera común de comunicar la verdadera preocupación sin el riesgo de sentirte después tonto y sin demostrar miedo abiertamente. Pero ¿cómo evoluciona este tipo de comentario? Uno no se pone conscientemente a examinar todos los archivos mentales en busca de algo gracioso que decir. Si ése fuera el caso, Bob Taylor podría haber mirado aquel paquete dirigido a un hombre que había dimitido un año antes y decir con más ingenio: «Probablemente sea una caja de dulces que lleva perdida en el correo desde Navidad», o miles de observaciones. O podría no haber comentado nada. Pero con este tipo de humor se toma conciencia de una idea que, en contexto, parece tan extravagante que resulta ridícula. Y por eso resulta graciosa. La cuestión es, no obstante, que la idea cobra conciencia. ¿Por qué? Porque la información estaba ahí.

El paquete enviado por Unabomber a la Asociación Forestal de California era muy pesado. Estaba envuelto con cinta adhesiva, llevaba demasiados sellos y levantó suficiente interés aquella mañana para que varias personas especularan sobre si podría ser una bomba. Si hubieran tomado nota de la empresa de Oakland que constaba en la dirección del remitente y hubieran consultado una guía, habrían descubierto que era ficticia. Sin embargo, el paquete fue abierto.

Pocas semanas antes, el ejecutivo de publicidad Thomas Mosser recibió un paquete así en su casa de Nueva Jersey. Justo antes de

abrirlo, sintió suficiente curiosidad para preguntar a su mujer si esperaba algún paquete. Ella dijo que no. Mosser había hecho una buena pregunta pero, un momento después, pasó por alto la respuesta que había requerido. Murió al abrir el paquete (enviado también por Unabomber).

Según palabras del inspector postal Dan Mihalko: «He oído en muchas ocasiones hacer el comentario: "Esto parece una bomba" pero aun así lo abren. Es algo que tendrían que explicar los psicólogos. Tal vez no quieren llamar a la policía y verse en un compromiso si resulta no ser nada».

El propio Unabomber se ha burlado de algunas de las veintitrés personas heridas por sus bombas. Dos años después de resultar herido, el científico informático de Yale David Gelenter recibió una carta de Unabomber: «Si tuvieras un poco de cerebro te habrías percatado de que hay montones de gente por ahí que están resentidos por la manera en que los chiflados de la tecnología como tú estáis cambiando el mundo y no habrías sido tan estúpido como para abrir un paquete inesperado de origen desconocido. La gente con títulos universitarios no es tan lista como se piensa».

Para hacer justicia a las víctimas, quiero resaltar que las cartas bomba son ocasionales y no son el tipo de peligro que a uno le preocupa normalmente, pero el punto es que estas víctimas *sí* estaban lo bastante preocupadas como para hacer comentarios sobre ello. En cualquier caso, es frecuente que la gente haga bromas sobre delitos mucho más comunes antes de exponerse a algún tipo de daño evitable.

Mientras un grupo de empleados de la fábrica Standard Gravure estaban sentados comiendo el almuerzo, oyeron sonidos procedentes del exterior. Algunos pensaron que eran petardos, pero uno soltó una gracia acerca de un compañero de trabajo enfadado: «Seguramente es Westbecher que vuelve para acabar con todos nosotros». Un momento después, ciertamente era Westbecher que irrumpía en la sala lanzando tiros a diestro y siniestro, uno de los cuales alcanzó al hombre que había hecho el chiste. Prestad atención al humor, particularmente al humor negro. Puede ser útil para algo más que reírse.

LOS MENSAJEROS DE LA INTUICIÓN

sensaciones insistentes
 pensamientos persistentes
 humor
 extrañeza
 ansiedad
 curiosidad
 corazonadas
 presentimientos
 duda
 vacilación
 desconfianza
 recelo
 miedo

El primer mensajero de la intuición de Kelly fue el recelo. China Leonard recibió el mensaje desoído sobre la operación de su hijo a través de un pensamiento fuertemente persistente. Michael Cantrell tenía sensaciones insistentes sobre la temeridad de su compañero. La señal de supervivencia de Bob Taylor sobre el paquete bomba le vino a través del humor. Robert Thompson obtuvo la señal más potente —miedo— cuando entró en la tienda, de la que salió a continuación.

Es el mismo mensaje al que una joven llamada Nancy atendió mientras estaba sentada en el asiento del copiloto de un coche deportivo aparcado. Su amigo había dejado el coche con el motor en marcha mientras bajaba para sacar dinero de un cajero. De pronto y sin saber por qué, Nancy sintió un miedo terrible. Se sintió en peligro, pero ¿de dónde venía ese peligro? Hay que decir a su favor que no esperó una respuesta a su pregunta. Su respiración se interrumpió y sus brazos se pusieron en marcha. Tanteó precipitadamente buscando las cerraduras de las puertas, pero era demasiado tarde. Un hombre abrió la puerta del conductor, entró, le puso una pistola en el estómago y se alejó conduciendo el coche y llevándose a Nancy secuestrada.

No había visto a aquel hombre, de modo que, ¿por qué la señal de miedo? Una diminuta imagen en el espejo retrovisor en el lado

opuesto del coche, un vislumbre de una sección de siete centímetros de tela vaquera: esa fue la señal de que un hombre con vaqueros azules estaba demasiado cerca del coche y se movía demasiado deprisa. Esa fue la señal interpretada con precisión de que el hombre podría entrar inminentemente en el coche con alguna intención siniestra. Todo esto fue entresacado a partir de un pequeño trozo de tela azul, significativo solo en cierto contexto, que aunque no tuvo tiempo de discernir, su intuición ya había deducido. Si alguien hubiera intentado convencer a Nancy de que cerrara la puerta del coche basándose simplemente en aquella fugaz imagen azul, ella seguramente habría discutido, pero el miedo es mucho más persuasivo que la lógica.

Nancy sobrevivió a la severa prueba de cinco horas de secuestro siguiendo otra intuición. Entabló una conversación constante con el peligroso extraño. Dentro de su cabeza, oyó repetida la palabra «calma, calma, calma». Externamente actuó como si hablara con un amigo cercano. Cuando el secuestrador le ordenó que saliera del coche detrás de un remoto almacén situado a kilómetros de la ciudad, Nancy intuyó que él no mataría a una persona a la que había acabado por conocer, y tenía razón.

* * *

He tratado ampliamente las señales de advertencia que pueden ayudarte a evitar ser víctima de la violencia, pero incluso aunque hagas predicciones excelentes, aún podrías encontrarte en peligro. Aunque a menudo me piden consejo sobre cómo una persona debería reaccionar ante un ratero o un ladrón de coches, por ejemplo, no puedo ofrecer una lista de lo que hay que hacer para cada tipo de riesgo que te puedas encontrar, ya que estos planteamientos son peligrosos. Algunas personas, por ejemplo, dicen que ante situaciones de violación «no te resistas» mientras que otras dicen «resiste siempre». Ninguna estrategia es adecuada para todas las situaciones pero hay una estrategia que sí lo es: escucha a tu intuición. No sé qué podría ser lo mejor para ti en alguna situación arriesgada ya que yo no tengo toda la información, pero tú sí dispondrás de toda la información. No prestes atención a la lista que te recomienden en los noticiarios de la televisión o a la lista del artículo de una revista o a la historia de lo que hizo un amigo. Pres-

ta atención a la sabiduría resultante de haberlo oído todo escuchando a ti mismo.

* * *

Las historias incluidas en este capítulo tratan de peligros planteados por desconocidos, pero ¿qué sucede con los peligros que pueden provenir de esas personas que elegimos para meterlas en nuestra vida como empleados, jefes, gente con la que salimos y personas con las que nos casamos? Estas relaciones no empiezan en un primer encuentro: conocemos a muchas personas que no mantendrán ni nuestra vida. *Nuestras relaciones empiezan de hecho con predicciones*, predicciones que determinan —literalmente— la calidad y el curso de nuestra vida. De modo que es hora de echar un vistazo a la calidad de esas predicciones.

5

Extraños imperfectos

«Una pila de rocas deja de ser una pila de rocas en el momento en que un solo hombre la contempla con la imagen de una catedral en su cabeza.»

Antoine de Saint-Exupéry

A ver si puedes imaginar esto: es el año 2050 y las predicciones sobre la gente son perfectas. Se elaboran con tests químicos de alta tecnología. Puedes aceptar que te lleve en coche un total desconocido, puedes pedir a un mendigo al que no habías visto en tu vida que te vigile la casa mientras sales de la ciudad. Puedes hacer todo esto sin temor a sufrir el menor daño ya que las predicciones de intención y carácter son totalmente fiables.

Una tarde te estás deslizando en tu *hovercraft* para llevar a tu hija de seis años al parque, cuando de repente te llaman para que te personen en una urgente reunión de negocios. De todos modos vas al parque y buscas a algún desconocido con quien dejar a tu hija. Hay una mujer de mediana edad sentada en un banco leyendo un libro y, cuando te sientas a su lado, sonríe. Empleando un mecanismo que casi todo el mundo lleva consigo en esos tiempos, realizas un test instantáneo de alta tecnología con ella, igual que ella contigo, y ambos lo superáis con éxito completo. Sin dudarlo, le preguntas si estaría dispuesta a vigilar a tu hija durante unas pocas horas mientras acudes a una reunión importante. Ella accede, intercambiais cierta información sobre cómo contactar uno con otro y te marchas sin la menor preocupación, ya que has predicho con suma satisfacción que esta desconocida es competente, emocionalmente sana, no toma drogas y es digna de toda confianza.

La historia suena un poco inverosímil pero en nuestro tiempo

ya hacemos todas estas predicciones sobre los canguros que cuidan de nuestros hijos. Simplemente no las hacemos tan deprisa o con tanta precisión.

Con la tecnología actual, ¿cuánto tiempo tendrías que dedicar a un desconocido antes de que dejara de ser ese desconocido? ¿Cuántos de tus tests de baja tecnología tendría que superar una niñera antes de que confiaras en ella? Llevamos a cabo estas predicciones comunes, pero muy comprometidas, revisando una solicitud y haciendo unas pocas preguntas, pero estudiemos más a fondo esta predicción. Para empezar, no entrevistáramos a una mujer que acabamos de encontrar en un parque. No, querríamos a alguien recomendado por una persona conocida, porque nos gusta confiar en las predicciones elaboradas por otros. Nuestro amigo Kevin es tan inteligente y honorable, pensamos nosotros, que si él aprueba a alguien, esa persona tiene que estar bien. Lo que sucede a menudo, no obstante, es que asignamos los atributos de Kevin a la persona que él ha recomendado y no hacemos caso a nuestras propias incertidumbres. Mientras nos alejamos de casa, dejando allí a nuestro hijo con alguien que hemos conocido hace escasamente media hora, sentimos la voz que dice: «Con la gente, en realidad nunca se sabe».

En nuestra entrevista con la nueva canguro, la hemos observado con atención buscando señales de... ¿de qué? ¿Consumo de drogas? Bien, eso se puede comprobar con gran infalibilidad; cada semana se realizan decenas de miles de pruebas de control de drogas por encargo de empresarios que se juegan menos que los padres al contratar a una niñera. Aunque la mayoría de la gente cree que el tema de las drogas es crucial, ¿alguna vez has oído que un padre requiera a un candidato a canguro una prueba de consumo de drogas? ¿O una prueba de alcoholemia para comprobar si ha estado bebiendo? La mayoría de las personas ni siquiera comprueban todas las referencias de sus canguros, de modo que no es de extrañar que cuando salen de casa se alejen con la sensación de: «Con la gente, nunca se sabe».

Por cierto, no estoy sugiriendo que se hagan pruebas para detectar drogas o se someta a polígrafos a los canguros, pero quiero señalar que en raras ocasiones empleamos ni una décima parte de los recursos disponibles para hacer predicciones arriesgadas. Por ejemplo, la pregunta a la que la gente quiere que le responda una candidata a niñera es: ¿has maltratado alguna vez a un niño? Pero

nunca la hacen. ¿Por qué no? Porque la gente tiene la impresión de que plantear una pregunta tan directa es grosero o ridículo, ya que no la respondería con sinceridad alguien que hubiera maltratado a un niño. *Haz la pregunta de todos modos*, y la forma en que contes ten te hará sentir más a gusto o menos con el aspirante. Imagina que al preguntar: «¿Has abusado alguna vez de un niño?», el candidato te hubiera respondido: «Defina el abuso», o: «¿Qué le han contado?». Es completamente justo y apropiado preguntar a alguien a quien vas a confiar a tu hijo que comente precisamente los aspectos que más te preocupan. Los buenos aspirantes desde luego lo entenderán, y es posible que los malos se pongan en evidencia.

Si no ha buscado la información que de verdad quiere conocer, un padre podría ver al solicitante acariciando el gato de la familia y pensaría: «Le gustan los animales, eso es buena señal». (O aún peor: «A *Tabby* le cae bien, eso es buena señal».) La gente tiene tantas ganas de contratar a alguien para un trabajo que dedican más tiempo a valorarlo que a descalificarlo, pero se trata de un proceso en el que es mejor buscar los aspectos desagradables en potencia que buscar los rasgos superficiales más atractivos.

Regresemos por un momento al 2050. No sólo no vacilas lo mas mínimo a la hora de aceptar que un extraño te lleve en coche sino que existe un ordenador de transportes públicos gestionado por el propio ayuntamiento que facilita precisamente eso. En vez de conducir desde Los Ángeles a San Diego, introduces tu destino en el ordenador junto con la hora en la que quieres salir, y el ordenador identifica a varias personas que se trasladan desde tu zona a San Diego a la misma hora. Un perfecto extraño se detendrá cerca de tu casa y te recogerá, y también volverás de San Diego del mismo modo. Eso es lo que podría suceder si las predicciones fueran perfectas. Puesto que no lo son, cientos de miles de coches transportan a pasajeros que perfectamente podrían viajar en solo veinticinco mil coches. El miedo a los demás y la falta de confianza en nuestras predicciones hacen que cualquier alternativa parezca imposible.

Pero ¿qué sucedería si dispusiéramos hoy mismo del ordenador para el transporte, y además de identificar a la gente que hace recorridos que a ti te interesan en el momento que tu quieres hacerlos, también ofreciera cierta información demográfica? Podrías ir a San Diego en una antigua furgoneta con dos hombres de treinta y pico años en paro o podrías viajar en un todo terreno último mo-

delo con un ama de casa y su niño de un año. Probablemente llegarías a la conclusión de que viajar con el ama de casa y su hijo sería más seguro (más ruidoso, tal vez, pero más seguro). ¿Qué más querrías saber sobre los candidatos para viajar en su vehículo? ¿Su historial delictivo, su ficha de tráfico, el estado de su vehículo? La cuestión es que, si pudieras enterarte de suficientes cosas sobre cada candidato, confiarías más despreocupadamente en tus predicciones, ya que así es exactamente como los desconocidos se convierten en personas en las que tu confías. Te enteras de suficientes datos sobre ellos, pasan varias pruebas a las que tu les sometes y, de repente, dejan de ser desconocidos.

Algunos animales perciben químicamente el peligro; tal vez incluso nosotros también lo hagamos de un modo en parte químico, yo no lo sé. Pero ¿llegará de verdad el día en que seamos capaces de hacer predicciones sobre la gente sin juzgar su aspecto o su ropa o su sonrisa o sus promesas sino aplicando una prueba química? Creo que la respuesta es sí, aunque entonces yo no estaré aquí para recordar: «Ya lo decía yo». Entretanto, puesto que tenemos que seguir haciendo predicciones a la antigua usanza, lo más importante es que comprendamos qué está sucediendo realmente.

* * *

El psicólogo John Monahan es un pionero en el campo de la predicción que ha influido en gran medida en mi trabajo. En su espléndido libro *Predicting Violent Behavior* [Cómo predecir la conducta violenta], empieza por plantear la más sencilla de las preguntas: ¿en qué dirección caería este libro si tú lo soltaras?

El lector podría afirmar con conocimiento de causa que, en el pasado, cualquier objeto sólido que ha soltado de sus manos ha acabado cayendo al suelo, más que levantarse o permanecer suspendido. Lo que permite la predicción de que si suelta este objeto en el futuro también caerá es que poseemos una teoría —de la gravedad— que nos permite de modo verosímil generalizar a partir de la serie anterior de casos respecto al caso individual actual. La dificultad está en que entendemos la gravedad mucho mejor de lo que entendemos la violencia.

Mi amigo John y yo podríamos mantener una animada discusión sobre esto, ya que yo sé mucho más sobre violencia que sobre gravedad. Creo que la conducta, como la gravedad, está sometida a varias reglas esenciales. Es cierto que no siempre se aplican pero, recuerda, tampoco siempre se aplican en el caso de la gravedad. Donde te encuentres (como por ejemplo en el espacio, en el agua) afectará a la manera en que se comporten los objetos. La relación de los objetos unos con otros y con el entorno (por ejemplo, imanes, aviones, etc.) también atañe a tales predicciones. Con la conducta, como con la gravedad, el contexto será el factor dominante, pero hay otros aspectos generales que pueden aplicarse claramente a la mayoría de nosotros:

- Buscamos el contacto con otras personas.
- Nos entristece la pérdida e intentamos evitarla.
- Nos disgusta el rechazo.
- Nos gustan el reconocimiento y la atención.
- Haremos más cosas para evitar el dolor que para buscar placer.
- Nos desagradan el ridículo y el azoramiento.
- Nos preocupa lo que piensan los demás de nosotros.
- Buscamos un grado de control sobre nuestra vida.

No es que estas conjeturas sean una novedad pero, aunque pudiéramos esperar algo más esotérico sobre los individuos violentos, estos conceptos mundanos se aplican a la mayoría de ellos, igual que a ti. Mira, esta lista incluye unos pocos ingredientes de la receta humana, y cuanto intervenga de un ingrediente y de otro influirá en el resultado final. En el caso del hombre que se pone a pegar tiros en el trabajo, no es que tenga algún componente adicional misterioso o que necesariamente le falte algo, normalmente es el equilibrio y la interacción de los mismos ingredientes lo que nos influye a todos nosotros. ¿Estoy diciendo que un incidente violento en el trabajo se puede predecir en parte sopesando el equilibrio de factores tan comunes como las ocho suposiciones generales enumeradas arriba? Sí.

Sin duda, existen otras muchas variables que mi oficina considera a la hora de predecir la violencia, y podría presentarlas aquí con diagramas, gráficos, plantillas y trabajo impreso. Podría em-

plear términos psiquiátricos que requiriesen los comentarios de un psiquiatra para interpretarlos, pero mi objetivo aquí es simplificar, identificar en tu propia experiencia los factores que más importan y deberías tener en cuenta.

Como ya hemos comentado antes, no importa lo aberrante que sea la persona cuya conducta pretendes predecir, no importa lo diferente que tú seas o no de él, debes encontrar en él una parte de ti mismo, y en ti mismo, una parte de él. Cuando tengas que elaborar una predicción comprometida, continúa buscando hasta que encuentres algún terreno común, algo que compartas con la persona cuyo comportamiento buscas predecir; esto te ayudará a ver la situación como él la percibe. Por ejemplo, una persona que hace llamadas anónimas por teléfono parece disfrutar del miedo que provoca a su víctima con ellas. Obtener placer del miedo que sienten otras personas es algo con lo que no podemos relacionarnos la mayoría de nosotros, hasta que recordamos el regocijo de todo adolescente que espanta a un amigo o a un hermano saliendo repentinamente de la oscuridad. De cualquier modo, en el caso de la persona que llama para asustar, tal vez no sea el miedo el objetivo que persigue, sino más bien atraer la atención. Cuando provoca miedo en otras personas, lo cierto es que éstas le prestan mucha atención. Tal vez no sería su manera favorita de lograr atención si contara con opciones mejores o si sintiera que podía aportar otros valores a su relación con la víctima, pero probablemente esto es lo que ha funcionado para él en ocasiones anteriores. No quiero dar a entender que la persona que hace amenazas sea tan introspectiva que considere conscientemente todo esto, pero tampoco nuestra conducta es normalmente resultado de una toma de decisiones consciente.

Aunque es cierto que las personas tenemos más en común que en contraste, puedes encontrarte con personas que tengan pautas de comportamiento muy distintas de las tuyas y maneras totalmente diferentes de percibir los mismos sucesos. Por ejemplo, algunas personas actúan sin escuchar a su conciencia; no les importa el bienestar de los demás, y punto. En la sala de sesiones de una gran empresa, tal vez llamemos a esto negligencia; en la calle lo llamamos criminalidad. La capacidad para actuar a pesar de la conciencia o la empatía es una característica asociada a los psicopatas. El profundo libro de Robert D. Hare, *Without Conscience*. Sin con-

ciencia], identifica otros aspectos diferentes. Este tipo de persona suele ser:

- Locuaz y superficial.
- Egocéntrica y grandilocuente.
- Carente de remordimiento o culpa.
- Falaz y manipuladora.
- Impulsiva.
- Necesitada de emociones.
- Carente de responsabilidad.
- Emocionalmente poco profunda.

A la hora de predecir la conducta, muchos errores provienen de la creencia de que otras personas percibirán las cosas como lo hacemos nosotros. No es el caso del psicópata descrito antes. Para predecir su conducta, debes ver una situación a tu manera y a su manera. Será fácil, por supuesto, verlo a tu manera, eso es automático. Ver una situación desde la perspectiva de otra persona es una habilidad adquirida, pero tú ya la has adquirido. Imagina que estas a punto de despedir a alguien cuya conducta, personalidad y filosofía de la vida no podrían estar más lejos de las tuyas. Pese a todas las diferencias, podrías saber de todos modos si esta persona considera un tiroteo como algo justo, algo completamente injusto, parte de una venganza o algo motivado por cuestiones de discriminación, envidia, etc. Sobre todo si has trabajado con esta persona, podrías repetir su percepción de los sucesos en gran medida como él los describiría. Aunque no compartas su punto de vista, sí puedes conocer eso.

Predecir la conducta humana realmente es similar a reconocer una obra de teatro sólo con unas pocas líneas de diálogo. Tiene que ver con confiar en que el comportamiento de un personaje sea coherente con su percepción de la situación. Si la obra es fiel a la naturaleza humana, cada acto se sucederá como debería, igual que ocurre en la naturaleza.

Imagina que observas un pájaro mientras desciende a tierra, a punto de posarse. El sol recorta la sombra del ave sobre el suelo y tanto el pájaro como la sombra avanzan hacia el punto donde va a posarse. Sabemos que no es posible que el pájaro llegue antes que la sombra. De igual modo, la acción humana no puede tomar tierra

antes que el impulso, y el impulso no puede tomar tierra antes que aquello que lo desata. Cada paso viene precedido del paso anterior. No puedes disparar el arma sin antes tocarla, no puedes agarrarla sin antes proponértelo y no puedes proponértelo sin primero tener algún motivo, ni puedes tener un motivo sin primero reaccionar a algo, ni puedes reaccionar a algo sin primero darle significado, y así sucesivamente. En muchos instantes anteriores a apuntar un arma y apretar el gatillo, sobre todo si el contexto no es excepcional, existen pensamientos y emociones que otros también experimentan en situaciones similares.

Piensa en cualquier situación compartida por muchas personas, digamos, llegar tarde a un aeropuerto (aunque no demasiado tarde) para tomar un vuelo. Basándote en tu experiencia, puedes predecir algunos de los pensamientos, emociones y por lo tanto conductas de un viajero con prisa. ¿Cabe la posibilidad de que se dedique a deambular? Una vez ante el mostrador, ¿permitirá cordialmente que otras personas pasen en la cola por delante de él? ¿Se deleitará con la interesante arquitectura del aeropuerto?

Puesto que estamos familiarizados con este tipo de situaciones en un aeropuerto, nos resulta fácil predecir qué hará el viajero. Precisamente, el hecho de que algunas personas no estén familiarizadas con comportamientos violentos hace que crean que no pueden predecirlos; aun así predicen a diario conductas *no* violentas y *el proceso es idéntico*. En el libro *Information Anxiety* [La ansiedad de la información], Richard Saul Wurman explica que «reconocemos todas las cosas por la existencia de su opuesto; el día se opone a la noche, el fracaso al éxito, la paz a la guerra». Podríamos añadir «la seguridad al peligro».

Cuando una mujer se siente cómoda con un desconocido en su casa, por ejemplo, alguien que le ha traído unos muebles, su talento comunica que ya ha pronosticado que él no es peligroso para ella. Su intuición ha planteado y contestado varias preguntas con objeto de completar la predicción. Ha evaluado aspectos favorables y desfavorables de su conducta. Puesto que estamos más familiarizados con los comportamientos favorables, si los enumeramos y luego simplemente tomamos nota de sus opuestos, estaremos prediciendo la peligrosidad. Llamamos a esto la «ley de los opuestos», y es un poderoso instrumento de predicción.

FAVORABLE

Hace su trabajo y nada más.

Respetuoso de la intimidad.

Se mantiene a una distancia apropiada.

Espera a que le acompañen.

Reserva sus comentarios al trabajo que está haciendo.

Consciente del tiempo; trabaja rápido.

No le importa si hay más gente en casa.

No le importa si esperas a alguien más.

No te presta una atención excesiva.

DESFAVORABLE

Se ofrece para ayudar en tareas que no le atañen.

Curioso, hace demasiadas preguntas.

Se acerca demasiado.

Anda por la casa a su aire.

Intenta discutir sobre otros temas; hace comentarios personales.

No se preocupa del tiempo; no tiene prisa por irse.

Quiere saber si hay más gente en casa.

Quiere saber si esperas a alguien.

Te mira fijamente.

Todos los tipos de predicciones de conducta, no sólo las relacionadas con el peligro, pueden mejorarse aplicando la norma de los contrarios.

Igual que podemos predecir la conducta una vez conocemos la situación o el contexto, también podemos reconocer el contexto mediante la conducta. Un hombre insiste en ser el primero en la cola para los billetes en el aeropuerto, observa con frecuencia el reloj, parece exasperado por la lentitud del agente de viajes. Una vez obtiene su billete, echa a correr desgarbadamente con las maletas. Parece tener prisa y estar tenso. Mira con exasperación cada puerta de embarque a la que se acerca. Será:

- a) Un político en busca de votos, que se detendrá y charlará con cada transeunte.
- b) Un voluntario solicitando donativos.
- c) Una persona que llega tarde a coger el avión y que se dirigirá directamente a la puerta de embarque.

Un empleado hostil es despedido el día que regresa de un permiso temporal. Se niega a abandonar el edificio. Le dice a su supervisor: «Tendrá noticias de mí», y luego recita la dirección de su jefe. Dice: «Le haré una visita con mis colegas, Smith y Wesson». Se requiere la presencia de los guardas de seguridad para sacarlo de allí; al día siguiente el parabrisas del coche del supervisor está roto.

Es probable que este empleado despedido:

- a) Envíe un talón para reparar el parabrisas.
- b) Se matricule el día siguiente en la facultad de medicina.
- c) Empiece a hacer llamadas a casa del supervisor sin decir nada a última hora de la noche.

Un par de días después del despido del hombre, su supervisor encuentra una culebra muerta en el buzón de su casa.

La envío:

- a) Un bromista del barrio.
- b) Un miembro de la Liga Protectora de Serpientes que intenta elevar la concienciación social.
- c) El hombre despedido un par de días antes.

He empleado estos ejemplos obvios para demostrar uno de los grandes recursos para la predicción de la conducta humana: es raro que no asignes a cada persona la categoría más probable cuando aplicas opciones contrastadas. Puede parecer obvio pero es un instrumento de valoración muy eficaz.

Una mujer en un aparcamiento subterráneo es abordada por un extraño que le ofrece ayuda para cargar la compra en el coche. Podría afinar sus predicciones sobre este hombre y disfrutar de un ejercicio creativo, preguntándose si el hombre:

- a) Es miembro de un grupo de voluntariado cuya misión es patrullar aparcamientos para detectar mujeres que necesitan ayuda.
- b) Es propietario de una cadena de supermercados que busca la estrella para su siguiente campaña nacional de publicidad.
- c) Es un tipo que tiene cierto interés sexual por ella.

Para cuando desarrollas conscientemente la primera categoría posible de tu lista de opciones múltiples, probablemente ya conoces la respuesta correcta y has considerado intuitivamente el nivel de riesgo inmediato. La intuición, recuérdalo, tiene más información sobre la situación de lo que nos percatamos conscientemente. En el aparcamiento, la intuición sabe cuándo la mujer vio por primera vez al hombre, en contraposición a cuándo ella registró por primera vez haberlo visto; puede saber cuándo la vio él por primera vez; puede saber cuánta gente había por allá. La intuición tiene en cuenta la iluminación, la acústica del recinto, la capacidad de la mujer para escapar o defenderse, y así sucesivamente.

De modo similar, cuando evalúas al empleado despedido, la intuición sabe cuánto tiempo le había durado su resentimiento en otras ocasiones. Recuerda frases malévolas pronunciadas por él a las que siguieron algunos actos de vandalismo sin aclarar. Recuerda su desconcertante historia sobre un desquite con un vecino.

El motivo de crear tres opciones es que te libera de la necesidad de acertar; sabes que como mínimo dos de tus opciones serán erróneas, y esta libertad de juicio abre el camino a la intuición. En la práctica, esto no es tanto un ejercicio de creatividad como un ejercicio de descubrimiento; lo que piensas que estás inventando, simplemente lo estás *evocando*. Mucha gente piensa que el proceso de creatividad consiste en reunir pensamientos y conceptos, pero la gente muy creativa te dirá que la idea, la canción, la imagen, estaba en ellos, y su tarea ha sido sacarla, un proceso de descubrimiento, no de diseño.

Esto lo expreso con sumo arte Miguel Ángel cuando le preguntaron cómo había creado la famosa estatua de David. Dijo: «Es sencillo, simplemente vas eliminando la piedra que no se parece a David».

Es decir, puedes saber que la estatua va a ser un hombre mucho antes de que esté finalizada. Es una ironía sobre la predicción que si esperas lo bastante para que suceda, cualquier predicción será exacta. En el último momento, la mayoría de los factores son evidentes, y es menos probable que cambien ya que hay menos oportunidades de que intervengan otros. La clave está en completar una predicción con suficiente antelación para sacar algún provecho, en otras palabras: mientras aun tienes tiempo para preparar los resultados o influir en ellos.

Al fin y al cabo, ¿por qué hacemos cualquier predicción? Para evitar un resultado o explotarlo. Para lograr ambas cosas, es preciso que a la predicción le siga cierta disposición. La predicción sin una disposición es simple curiosidad. Predecir que *Lucky Dancer* correrá más rápido sólo tiene valor cuando tienes tiempo para sacar provecho del resultado apostando en el hipódromo. A la inversa, si te encuentras en medio del trayecto del caballo al galope, empleas la misma predicción para evitar el resultado de ser pisoteado y te quitas de allí.

La cantidad de disposición apropiada para un resultado dado viene determinada por la evaluación de la importancia de evitarlo o explotarlo y el coste y eficacia de las estrategias que empleemos.

Al decidir qué preparativos o precauciones aplicar, uno también calcula la fiabilidad percibida de la predicción. Si predigo que te alcanzará un rayo mañana y proclamo que podría garantizar tu seguridad por 50.000 dólares, seguramente no te interesará. Aunque sea muy importante que no te alcance un rayo, la fiabilidad de mi predicción es reducida y por lo tanto el coste es demasiado elevado. Sin embargo, si un médico dice que necesitas una intervención inmediata para hacer un trasplante de corazón porque si no vas a morir, el coste de 50.000 dólares de pronto es moderado. El resultado fatal de la muerte es el mismo tanto con rayos como con un fallo cardíaco, pero percibimos la fiabilidad de la predicción médica como mucho más elevada.

Este mismo proceso de comparar la fiabilidad, la importancia, el coste y la efectividad (lo que en mi oficina denominamos una evaluación FICE) es la forma en que la gente toma al cabo del día muchas decisiones.

La sociedad toma decisiones preventivas empleando la misma evaluación FICE. Evitar el asesinato del alcalde de una gran ciudad es menos importante para la sociedad que evitar el asesinato de un candidato a presidente. Por ese motivo, dedicamos más a la protección durante una semana de un candidato a la presidencia de lo que dedicamos en un año a la mayoría de los alcaldes. Podemos cuestionar si nuestra predicción de que un candidato a la presidencia vaya a sufrir un atentado es más exacta que la de que vaya a sufrirlo un alcalde, pero no hace falta. De hecho, ha habido más atentados contra alcaldes y con mayor número de fallecidos que contra candidatos a la presidencia. Si consideramos también a los gober-

nadores de estado, descubrimos que prácticamente todos tienen presupuestos para protección, algunos bastante cuantiosos, pero no tengo constancia de ningún gobernador asesinado en funciones. (Han disparado a dos gobernadores mientras ocupaban su cargo, pero en ningún caso por el puesto que ocupaban: a George Wallace porque era candidato a la presidencia, y a John Connelly porque estaba en el coche cuando asesinaron al presidente Kennedy.) Por lo tanto, aunque un alcalde tiene más probabilidades de que le asesinen como resultado de ocupar su cargo, siento comunicar a mis lectores alcaldes que nos preocupamos más por evitar ese resultado en el caso de los gobernadores.

En las sociedades, al igual que ocurre con los individuos, cuando la evaluación FICE se realiza irracionalmente, siempre tiene que ver con motivos emocionales. Por ejemplo, evitar el resultado de un secuestro aéreo es tan importante en todo el mundo que los pasajeros tienen que pasar controles para detectar armas más de *mil millones* de veces al año. Sólo unos pocos centenares de personas llegan a ser arrestadas por tenencia de armas, casi ninguna porque tuviera intención de secuestrar un avión. Paradójicamente, las únicas muertes asociadas a secuestros aéreos en Estados Unidos han tenido lugar *desde* que institucionalizamos los controles para detectar armas. Por lo tanto, dada su eficacia, pagamos mucho para hacer algo que llega a prevenir sólo unos pocos incidentes. Lo hacemos por cuestiones emocionales; concretamente, preocupación. Quiero dejar claro que no tengo nada en contra del control de los pasajeros en los viajes en avión, pero se hace tanto por las ventajas de reducir el miedo y de la disuasión, como por las armas que llegan realmente a detectarse.

La probabilidad de un robo en la zona donde vives puede ser remota, pero la importancia de evitarlo hace que el coste de tener cerraduras en la puerta parezca razonable. Algunas personas consideran que el robo a casas es más probable o consideran más importante evitarlo, por lo que contratan sistemas de seguridad. Otras no opinan lo mismo. Nuestros planteamientos para advertir y prevenir se reducen todos a una evaluación FICE personal. Preguntate a ti mismo por la fiabilidad de las predicciones de seguridad que haces en tu vida, la importancia de evitar un mal resultado, y el coste y la efectividad de las precauciones disponibles. Con estas respuestas, puedes decidir qué recursos aplicar a la seguridad personal.

Cuando te hallas ante un riesgo inminente, la intuición se olvida de todo este pensamiento lógico para reaccionar a una predicción que ya se ha completado cuando tomas conciencia de ella. Estas predicciones intuitivas son involuntarias, pero a menudo debemos hacer predicciones conscientemente. ¿Cómo podemos mejorarlas? Ingmar Bergman dijo: «Imagina que arrojo una lanza en la oscuridad. Eso es mi intuición. Después tengo que enviar una expedición a la selva para encontrar la lanza. Eso es mi intelecto».

Sólo con arrojar la lanza, mejoramos enormemente nuestras predicciones conscientes. Sólo con el acto de indagar o incluso preguntarnos con curiosidad sobre lo que una persona podría hacer, entramos en una alianza consciente con nuestra intuición, una alianza con nuestro propio ser. La lógica y el discernimiento a veces parecen reacios a buscar esa lanza por la selva, pero los conceptos del siguiente capítulo deberían servir para persuadirlos.

6

Predicciones comprometidas

«Una vez que se cuenta con el inicio del movimiento, una cosa viene tras otra sin interrupción.»

—Aristóteles

Recuerdo el caso de un hombre que se trasladó en coche a un hotel próximo a su casa y solicitó una habitación en el piso más alto. Aunque no tenía equipaje, un botones le acompañó hasta la planta decimoctava. Como propina le entregó todo el dinero suelto que llevaba en el bolsillo (sesenta y un dólares). Luego preguntó si había papel y bolígrafo en la habitación. Cinco minutos después, saltó por la ventana y se suicidó.

¿Era pronosticable este suicidio para la persona de recepción que lo registro o para el botones? Ambos tuvieron oportunidad de observar la conducta y proceder del huésped, pero estaban prediciendo resultados enteramente diferentes. Lo que se preguntaban eran cosas como: ¿puede pagarse la habitación? ¿Es el titular de la tarjeta de crédito? ¿Cómo puedo conseguir otra propina como ésa? Los indicadores preincidente de estas predicciones no incluyen cuestiones pertinentes al suicidio, como: ¿por qué no lleva equipaje? ¿Por qué una persona que vive cerca se hospeda en un hotel? ¿Por qué busca una habitación en el último piso? ¿Por qué quiere papel y bolígrafo? ¿Por qué entrega todo el dinero que lleva encima?

La gente hace todas estas cosas por motivos diferentes, por supuesto. El hombre podría haber perdido su equipaje. Podría hospedarse en un hotel pese a vivir cerca porque estaban fumigando su hogar (aunque, entonces, ¿no tendría equipaje?). Podría hospedarse en un hotel porque acabara de tener una pelea con su esposa (y se hubiera marchado demasiado deprisa para coger sus objetos perso-

nales. Podría haber solicitado una habitación en el piso más alto por la vista, y podría haber pedido papel y bolígrafo para escribir una nota a alguien (¿su esposa?). Podría haber entregado todo su dinero como propina porque fuera generoso. Una pregunta que podría dar significado a su conducta sería: ¿parece deprimido? Pero esta no es una cuestión que el personal de un hotel tenga en cuenta.

Aunque estoy convencido de que un abogado podría preparar un litigio por responsabilidades del hotel, la cuestión real es que para predecir algo conscientemente uno debe saber qué resultado se está prediciendo o ver suficientes indicadores preincidente como para tomar conciencia del posible resultado. Aquí puede aplicarse cierta enseñanza zen: «Conocer la pregunta es el primer paso para conocer la respuesta».

EL LENGUAJE DE LA PREDICCIÓN

Si estuvieras rodeado por una manada de perros desconocidos que te dieran miedo, no podrías encontrar mejor compañía que Jim Canino. Es un experto en la conducta de los perros y ha trabajado con cientos de animales que la gente consideraba peligrosos o impredecibles. Aunque tú y Jim observéis las mismas acciones en un perro, es más probable que el reorganice el significado de sus acciones y prediga con precisión la conducta del perro. Esto es porque conoce el idioma predecible del perro. Por ejemplo, tú puedes creer que un perro que te ladra posiblemente vaya a morderte, pero Jim sabe que ladrar simplemente es una llamada a otros perros. Gruñir es la señal que hay que respetar. En el lenguaje de predicción de los perros, el gruñido significa: «Nadie viene y yo tengo que ocuparme de esto a solas».

Cuando alguien te habla en un idioma que no comprendes, aunque oigas los sonidos claramente, éstos transmiten un significado limitado. Por ejemplo, considera el párrafo siguiente:

Flemiing, r o b e r t d o, Bward, CCR, I —john john john john john john john john john john, GGS, stosharne, :powell, Kckkm, cokevstner, michL, fir fir fir fir fir, hawstevking, bjacksrowne, steVlder, dgel nrs.

Esto puede parecer un galimatías, pero tu intuición probablemente te ha dicho que no lo es. Ese párrafo contiene los nombres de quince personas famosas, la diferencia es que están en un idioma levemente distinto al resto del que se emplea en este libro.

Flemiing es Ian Fleming (I en Fleming). R o b e r t d o es Robert De Niro (Robert D *near* O).^{*} Bward es Warren Beatty (War en B-D). CCR es Cesar (Ces R).^{**} L john john john john john john john john john john es Elton John (L *ten* John),^{***} y así sucesivamente.

Ahora ya conoces bastante este lenguaje como para deducir los siguientes nombres. Estos jeroglíficos muestran que a menudo tenemos el significado delante de nosotros esperando a que lo captemos. A veces solo necesitamos creer que está ahí.

Estos acertijos también demuestran algo más, algo acerca de las diferencias entre intuición y predicción consciente. Si la solución a uno de estos acertijos no se te ocurre de inmediato, la cuestión es permitir que la respuesta emerja en ti, ya que, aunque puedas estar mirando atentamente, el acertijo no incluye ninguna información adicional. Si resuelves uno, es que la respuesta estaba disponible en algún lugar de ti. Mucha gente se opone a esta idea pues cree que resuelven acertijos moviendo las letras de un lado a otro e intentando cambiarlas de orden, como si fueran anagramas. Pero no son anagramas y no cumplen normas consistentes, la gente a menudo los acierta de inmediato, sin tiempo para discurrir.

En una ocasión en que ofrecí una charla mostré una serie de estos acertijos intuitivos y solicité a los miembros de la audiencia que dieran sus respuestas en cuanto se les ocurrieran. La mayoría de las respuestas correctas — a veces casi todas ellas — las daban mujeres. También es cierto que la mayoría de las respuestas *inco-*

^{*} Para la interpretación de este y los siguientes nombres, el lector español debe tener en cuenta que tanto su pronunciación como el juego de significados es en inglés. Así, en «Robert D *near* O», se está jugando con la preposición inglesa *near*, que significa *cerca* y se pronuncia *mar*, de modo que se leería «*mar*-O» y significa «Robert D *cerca* de la O». *N. de la T.*

^{**} En este caso el juego es gramatical (por el genitivo sajón que acompaña a la letra C) y fonético: C *s* R, que en inglés se lee «Cisar» del mismo modo que se pronuncia en esa lengua el nombre propio Cesar, y significa «R de la C». *N. de la T.*

^{***} Aquí el juego fonético reside en el número diez, que en inglés es *ten*, por las diez veces que se ha escrito el nombre de John a continuación de la letra L. Se leería entonces «El-ten John», siendo más cerrada que en español la pronunciación de la letra e del vocablo *ten*, y significa «La letra e seguida diez veces del nombre John». *N. de la T.*

rectas provenían de mujeres. Eso es porque las mujeres están dispuestas a decir lo que les venga a la cabeza; están dispuestas a adivinar. Los hombres, por el contrario, no se arriesgan a equivocarse delante de una sala llena de gente, por lo tanto no dicen una respuesta hasta que están seguros de tener razón. El resultado es que mientras los hombres examinan laboriosamente su test de lógica personal para cada jeroglífico, las mujeres han dicho todas las respuestas. Las mujeres confían en su intuición sin tantas reservas ya que lo hacen a todas horas.

La intuición consiste simplemente en escuchar; la predicción se parece más a intentar resolver los acertijos con lógica. Tal vez tengas mayor confianza en las predicciones conscientes ya que puedes mostrarte a ti mismo la metodología que has usado, pero eso no aumenta necesariamente su precisión. Aunque este capítulo esté dedicado a la mejora de las predicciones conscientes, no creas ni por un momento que las predicciones conscientes son mejores que las inconscientes en lo que a conducta humana se refiere.

* * *

Predecimos el comportamiento de otros seres humanos basándonos en nuestra capacidad para leer ciertas señales que reconocemos. En su libro *Bodytalk* [Lenguaje corporal], Desmond Morris describe el significado de los gestos y los movimientos corporales, y explica en qué partes del mundo se aplican diversos significados. Sorprendentemente, se enumeran sesenta y seis señales que son válidas en todo el mundo, universales para todos los seres humanos, en cada cultura existente sobre la Tierra. La mayoría de ellos son gestos que aparecen inconscientemente. En cualquier lugar del mundo, el mentón echado hacia delante es síntoma de agresión, la cabeza ligeramente retraída es un indicio de miedo, las ventanas de la nariz ensanchadas y una respiración entrecortada son señales de ira. Si una persona de cualquier rincón del planeta sostiene el brazo hacia delante con la palma hacia abajo al tiempo que hace leves movimientos descendentes, quiere decir: «Calma». En todas las culturas, tocarse el mentón significa: «Estoy pensando».

Igual que estos movimientos son inconscientes, nuestra lectura de los mismos normalmente también es inconsciente. Si te pidiera que citaras solo quince de los sesenta y seis gestos o movi-

mientos físicos reconocidos en todo el mundo, te parecería difícil, pero los conoces absolutamente y respondes a cada uno intuitivamente. Desmond Morris ha identificado una de las partes no verbales del lenguaje humano, pero tenemos muchas otras. A menudo, conocer el lenguaje de una predicción dada es más importante que comprender con exactitud qué está diciendo una persona. La clave es entender el significado y la perspectiva existente debajo y detrás de las palabras que escoge la gente. A la hora de predecir la violencia, algunos de los lenguajes aplicados son:

- el lenguaje del rechazo,
- el lenguaje de la condescendencia,
- el lenguaje de la grandilocuencia,
- el lenguaje de la búsqueda de atención,
- el lenguaje de la venganza,
- el lenguaje de la vinculación,
- el lenguaje de la búsqueda de identidad.

La búsqueda de atención, la grandilocuencia, la condescendencia y el rechazo van a menudo asociados. Piensa en alguien que conozcas que siempre necesite atención, que no pueda soportar estar solo o que no le escuchen. A pocas personas les gusta que no les presten atención, por supuesto, pero para esa persona tendrá un significado mucho mayor. Imagina a Al Sharpton o Rush Limbaugh incapaces de atraer atención mediante los métodos que emplean hoy en día para lograrlo. Si creyeran que la merecen (condescendencia y grandilocuencia), convencidos de que la necesitan (miedo al rechazo) y obstinados en ser vistos y escuchados (búsqueda de atención), podrían oponerse firmemente a una pérdida de audiencia. Si la necesidad en ellos es lo suficientemente fuerte (y tu eres el juez), tal vez hagan cosas bastante extremas para atraer el interés.

Piensa en una persona que conozcas que tenga un elevado concepto de sí misma, incluso con razones para ello. Cuando esa persona se ofrece voluntaria para algo y después se entera de que no ha sido elegida o de que ni siquiera la han tenido en consideración, la noticia tendrá para ella un significado muy distinto del que tendría para una persona modesta, humilde. Asimismo, la persona altanera se sentirá humillada con más rapidez que la modesta.

En cada predicción sobre violencia, debemos preguntar que

significan para la persona implicada el contexto, los estímulos y los desarrollos, no solo qué significan para nosotros. Debemos indagar si el participante percibe la violencia como algo con que alcanzar algún objetivo deseado o algo que le aparta del mismo. La decisión consciente o inconsciente de usar la violencia o recurrir a casi cualquier cosa implica muchos procesos mentales y emocionales, pero normalmente se reduce a como percibe determinada persona cuatro cuestiones bastante sencillas: justificación, alternativas, consecuencia y capacidad. En mi oficina abreviamos estos elementos con las siglas JACC, y una evaluación de los mismos ayuda a predecir la violencia.

JUSTIFICACIÓN PERCIBIDA (J)

¿Se siente justificada la persona a la hora de usar la violencia? La justificación percibida puede ser algo tan simple como que te provoquen lo suficiente («¡Eh, me ha pisado!») o tan intrincado como buscar una excusa para discutir, por ejemplo en el caso del cónyuge que inicia una discusión para justificar una respuesta furiosa. El proceso de desarrollo y fabricación de justificaciones es fácil de observar. Una persona que busca sentirse justificada para hacer algo podría pasar de: «Lo que has hecho me pone furioso», a: «Lo que has hecho está mal». Entre las justificaciones más populares se incluye el elevado fundamento moral de la indignación virtuosa y la ecuación más simple conocida por su nombre bíblico: ojo por ojo.

La ira es una emoción muy seductora ya que es profundamente estimulante y energética. A veces la gente siente que su ira está justificada por alguna injusticia del pasado y, a la mínima excusa, sacan su resentimiento sin relación con la situación presente. Podríamos decir que una persona así tiene una hostilidad previamente justificada, lo que se conoce habitualmente como estar resentido.

El grado de provocación se encuentra, por supuesto, en el punto de vista de la persona provocada. John Monahan comenta que «la manera en que una persona valora un suceso puede tener una gran influencia sobre el resultado eventual de que responda o no a ello de modo violento». Lo que él denomina «intencionalidad percibida» (p. ej.: «No sólo has chocado conmigo, pretendías golpearme») es tal vez el ejemplo más claro de una persona que busca una justificación.

ALTERNATIVAS PERCIBIDAS (A)

¿Percibe la persona si dispone de alguna alternativa a la violencia con la que llegar al resultado perseguido? Puesto que la violencia, como cualquier conducta, tiene un objetivo, merece la pena conocer el propósito de quien puede recurrir a la violencia. Por ejemplo, si una persona quiere recuperar su trabajo, la violencia no es la estrategia más eficaz, ya que excluye precisamente el resultado que persigue. A la inversa, si quiere venganza, la violencia es una estrategia viable, aunque normalmente no es la única. Las alternativas a la violencia podrían ser campanas de difamación, mofa, litigios o bien perjudicar de forma no física a la persona u organización. La clave está en conocer el resultado deseado. Si el resultado deseado de una persona es ocasionar dano físico, entonces existen pocas alternativas a la violencia. Si el resultado deseado es castigar a alguien, podrían existir muchas opciones. Cuando no se perciben alternativas es cuando la violencia cuenta con más probabilidades. David no se habría enfrentado a Goliath si hubiera percibido alternativas. La justificación por sí sola no le habría compensado suficientemente su menor capacidad para vencer a su adversario. Más que nada, luchó porque no tenía otra opción. Una persona o animal que siente que no hay alternativas combatirá incluso cuando la violencia no este justificada, pese a que las consecuencias parezcan poco favorables e incluso cuando la capacidad para triunfar sea reducida.

CONSECUENCIAS PERCIBIDAS (C)

¿Como considera la persona las consecuencias asociadas al uso de la violencia? Antes de recurrir a la fuerza, la gente sopesa las consecuencias probables, aunque sea de modo inconsciente o muy rápido. Las consecuencias podrían ser intolerables, como en el caso de una persona cuya identidad e imagen de sí misma se vieran demasiado dañadas si empleara la violencia. El contexto puede llegar a cambiar esto, como en el caso de la persona que normalmente es pasiva pero se vuelve violenta en una multitud o muchedumbre. (La violencia puede acabar siendo tolerable cuando otros la apoyan o fomentan.) Cuando las consecuencias se perciben como favorables, como en el caso de un asesino que quiere atención y tiene poco que perder, es cuando hay más probabilidades de violencia.

CAPACIDAD PERCIBIDA (C)

¿Cree la persona que puede descargar con eficacia golpes o balas o tal vez una bomba? La gente que ha empleado la violencia con buenos resultados en el pasado considera de modo más favorable su capacidad para repetir el éxito en el empleo de la violencia. Los individuos con armas u otras ventajas perciben en sí mismos una capacidad elevada para emplear la violencia, a menudo acertadamente.

* * *

Para ver en la práctica los elementos JACC aplicados a gran escala, sólo tienes que considerar el conflicto mundial. Los palestinos persiguen el objetivo de reclamar y proteger sus derechos territoriales. Algunos además persiguen el objetivo de vengar errores del pasado y castigar a los israelíes. En cualquier caso, quienes aplican la violencia en esta cuestión se sienten *justificados* para hacerlo. No perciben *alternativas* que les acerquen a sus objetivos con la misma eficacia que la violencia. Ven las *consecuencias* de la violencia como favorables (presión sobre los israelíes, atención mundial a su situación, venganza por el sufrimiento pasado, etc.). Perciben una alta *capacidad* para descargar violencia (a estas alturas con razón).

Para predecir si los palestinos van a continuar empleando la violencia, debemos ver la situación a su manera, al menos a propósitos de evaluación. No está de más insistir en la importancia de ver las cosas desde la perspectiva de la persona cuya conducta estás prediciendo. Un reciente programa de *60 Minutes* ofreció un buen ejemplo de lo reacia que es la mayoría de la gente a hacerlo. En el programa se hacía un retrato del terrorista y genial manipulador conocido como el Ingeniero, un hombre que ayudó a algunos mártires camicases a sujetarse los explosivos al pecho. Sus agentes se convirtieron en bombas ambulantes que llevaban la muerte a zonas pobladas. El entrevistador Steve Kroft pidió a uno de los seguidores terroristas del Ingeniero que describiera al hombre capaz de hacer cosas tan terribles. La respuesta fue:

—Es una persona muy normal, igual a todos nosotros.

Kroft objeto:

—Ha dicho que es igual a todos nosotros. Yo diría que nadie les consideraría a usted y a él normales.

El terrorista contestó:

—Creo que su afirmación es incorrecta. Hay miles y miles de ciudadanos en nuestro país que creen lo que nosotros creemos, y no sólo en nuestro país, en el resto del mundo árabe e incluso en su país.

El terrorista tenía razón.

Los elementos JACC se pueden observar tanto en la actuación de gobiernos como en la de individuos. Cuando Estados Unidos se prepara para ir a la guerra, la justificación es lo primero: imperio del mal, dictador déspota, proscrito internacional, protección de nuestros intereses, no podemos quedarnos mirando, etc. Las alternativas a la violencia disminuyen a medida que pasamos de la negociación a la exigencia, de advertencias a boicots, y finalmente de bloqueos a ataques. Las consecuencias de entrar en guerra van de lo intolerable a lo tolerable a medida que la opinión pública se alinea con la del Gobierno. La valoración de nuestra capacidad crece mientras se trasladan barcos y tropas a la proximidad del enemigo.

En último término, el bombardero estadounidense que asesina a cien personas en Iraq está empleando la violencia del mismo modo que el combatiente palestino que mata a cien personas en Israel.

Esta idea tal vez moleste a algunos lectores pero, como hemos comentado en el capítulo 3, las predicciones efectivas exigen que no hagamos juicios de valor. En vez de eso, debemos ver la batalla —al menos por un instante— desde la cubierta del buque de guerra del enemigo, ya que cada persona tiene su propia perspectiva, su propia realidad, no importa cuánto pueda diferir de la nuestra. Como explica el historiador James Burke: «Lo único preciso que podemos decir sobre un hombre que piensa que es un huevo pasado por agua es que está en minoría».

* * *

ELEMENTOS DE PREDICCIÓN

Hay una manera de evaluar la probabilidad de acierto de cualquier predicción, una manera de predecir la predicción, para entendernos. Se puede lograr mensurando once elementos. Estos elementos, que aquí expongo como un apunte de algunas de las estrategias que emplea mi empresa, se aplican a cada tipo de predicción, no sólo a

las que incluyen violencia. Sé lo universales que son, ya que muchos clientes de multinacionales a quienes hemos aconsejado sobre predicciones comprometidas nos han pedido que les ayudemos en otros tipos de predicciones, como por ejemplo qué podría hacer la competencia.

Empezamos respondiendo a las siguientes cuestiones:

1. Mensurabilidad

¿Como de mensurable es el resultado que pretendes predecir? ¿Quedará claro si sucede o no sucede? Por ejemplo, imagina que la pregunta de predicción es: «¿Explotará una bomba en el auditorio durante la convocatoria a favor de la libertad de elección?». El resultado es mensurable (es decir, sería obvio si sucediera).

Si la pregunta de predicción fuera: «¿Lo pasaremos bien en un próximo viaje a Hawai?», tal vez no compartamos una definición de qué significa «pasar bien». Pasar bien para mí podría no ser tan obvio para ti y tal vez no tan fácil de adivinar. Por consiguiente, es menos probable que la predicción sea acertada que en el caso de aquellas cuyos resultados son fácilmente mensurables.

2. Posición ventajosa

¿Se encuentra la persona que hace la predicción en una posición favorable para observar los indicadores preincidente y el contexto? Por ejemplo, para predecir qué sucederá entre dos personas que discuten, merece la pena disponer de un lugar ventajoso desde el que verles y oírles.

3. Inminencia

¿Estás prediciendo un resultado que podría ocurrir pronto, en contraposición a alguna ocasión remota en el futuro? En una situación ideal, uno predice resultados que podrían suceder mientras aún son significativos. «¿Intentará alguien hacer algún daño al senador Smith la semana que viene?», es una pregunta de predicción más sencilla de responder acertadamente que: «¿Intentará alguien hacer algún dano al senador Smith dentro de treinta años?». Es más probable acertar con la primera pregunta porque las condiciones no se verán afectadas la semana que viene por tantas influencias como las condiciones de aquí a treinta años.

Nuestros mejores recursos de predicción se aplican cuando los

resultados ocurren mientras aún tienen transcendencia para nosotros. Aunque tal vez sea cruel para el senador Smith, a la gente seguramente no le importará mucho si sufre algún atentado dentro de treinta años.

Existe una dinámica similar con preguntas de predicción más personales, como: «¿Me matará el tabaco?». Los fumadores pueden predecir con bastante facilidad que el tabaco probablemente les mate, pero el resultado es tan remoto en el tiempo que pierde su significación.

4. Contexto

¿Está claro el contexto de la situación para la persona que hace la predicción? ¿Es posible evaluar las condiciones y las circunstancias concomitantes, la relación de las partes y sucesos entre sí?

5. Indicadores preincidente (IPIN)

¿Hay indicadores preincidente detectables que vayan a producirse antes del resultado que se está prediciendo? Este es el más valioso de los elementos. Si uno estuviera prediciendo la posibilidad de que un gobernador sea víctima de un intento de asesinato durante un discurso, uno de los indicadores preincidente podría ser que el asesino saltara sobre el escenario con un arma, pero eso sería un IPIN demasiado inmediato para ser útil (ya que deja poco tiempo para la intervención). El nacimiento del asesino también es un IPIN, pero es demasiado antiguo para tener algún valor. Aunque ambos sucesos son intersecciones críticas en el mapa de esta predicción particular, uno espera situarse entre ambos, entre el factor que antes podemos detectar y el que sucede un instante antes del acto. Los IPIN útiles en el caso de un asesinato podrían ser que el asesino intentara enterarse del programa y horarios del gobernador, que desarrollara un plan, que comprara un arma, que llevara un diario o que fuera proclamando que «algo sonado va a pasar».

En una situación ideal, el resultado vendría augurado por varios IPIN fiables que también deberían ser detectables. Que alguien tenga la idea de matar y tome la decisión de matar son IPIN enormemente valiosos, pero, puesto que tienen lugar en la cabeza, tal vez no sean detectables por sí solos. Más tarde discutire algunos IPIN de violencia en el lugar de trabajo, de asesinatos conyugales, de homicidios cometidos por niños y de ataques a personajes pú-

blicos. Siempre están presentes, aunque no siempre la gente que hace las predicciones lo sabe.

6. Experiencia

¿Tiene experiencia la persona que hace la predicción en el tema específico en cuestión? Un domador de leones puede predecir con más precisión que yo si un león va a atacar o no, debido a su experiencia. Puede hacer un trabajo aún mejor si tiene experiencia con los dos resultados posibles (los leones que no atacan y los que sí).

7. Sucesos comparables

¿Puedes estudiar o considerar resultados que sean comparables — aunque no necesariamente idénticos — al que se predice? En una situación ideal, uno se basa en sucesos en esencia comparables. Para predecir si un senador será tiroteado por un perturbado mental presente entre el público, uno podría estudiar casos de políticos que fueron tiroteados por perseguidores trastornados, ya que sustancialmente es la misma situación y la relación entre los participantes es similar. Uno puede estudiar los IPIN en casos de atentados contra alcaldes, por ejemplo, y considerar si se aplican a la predicción presente. Por otro lado, estudiar casos de senadores disparados por sus conyuges o senadores que se pegaron un tiro a sí mismos probablemente no mejorará el éxito de la predicción sobre el atentado contra un senador.

8. Objetividad

¿Es la persona que hace la predicción lo suficientemente objetiva para creer que cualquier resultado es posible? Quienes creen únicamente en la posibilidad de un resultado ya han concluido con su predicción. La simple decisión de tomar una decisión antes de que concluya el alcance completo de los tests de predicción pone cortapisas a su capacidad intuitiva. Si pretendemos predecir si un empleado dado actuará con violencia, la persona que cree que nunca suceden ese tipo de cosas no es la persona más indicada para encargarse de esa predicción. La gente sólo aplica todos sus recursos de predicción cuando cree que cualquier resultado es posible.

9. Intereses

¿En qué medida la persona que hace la predicción tiene intereses en

el resultado? En términos sencillos, ¿cuánto le importa evitar el resultado o sacar partido de él? ¿Tiene algún motivo para querer que la predicción sea correcta? Si te pido ahora mismo que predigas si me quedará dormido mañana por la mañana, no aplicarás tus mejores recursos de predicción, simplemente porque no te importa. Sin embargo, si confías en mí para que te recoja en el aeropuerto mañana a primera hora de la mañana, tu predicción será mucho mejor.

10. Reproducibilidad

¿Es práctico poner a prueba la cuestión exacta que va a predecirse ensayándola primero en otro sitio? Si te piden que predigas si el agua de un puchero va a hervir al cocerla, no te hace falta calentar *esta misma agua* para mejorar la predicción. Puedes hacer la prueba, reproducirla exactamente, calentando antes más agua. Es un experimento barato para una predicción poco comprometida. Mientras que la reproducibilidad es la piedra angular de las predicciones más científicas, es casi inútil en las predicciones más delicadas que tienen que ver con la conducta humana, y en las que más se arriesga. No puedo probar si un empleado irritado va a disparar contra su supervisor dándole una pistola y observando como actúa.

11. Conocimiento

¿Tiene la persona que hace la predicción un conocimiento *minucioso* del tema? A menos que sea relevante y preciso, el conocimiento puede ser el buque que se va a pique y que el necio insiste en que es apropiado para la navegación, ya que el conocimiento a menudo se disfraza de sagacidad. Si un ejecutivo sabe que la mayoría de las personas que recurren a la violencia en el lugar de trabajo son hombres blancos entre treinta y cinco y cincuenta años, podría pasar por alto la conducta excéntrica de alguien porque es un empleado que no se «ajusta al perfil».

(En mi empresa, aplicamos un instrumento de predicción que asigna puntos a cada uno de estos once elementos. La escala y sus grados aparecen en el apéndice 6, junto con algunos ejemplos de predicciones conocidas.)

* * *

El concepto más avanzado de predicción tiene que ver con decidir simplemente cuándo una cosa empieza a suceder. La predicción de terremotos nos ofrece un ejemplo extremo: existen, contrariamente a la creencia popular, indicadores preincidente fiables para predecir terremotos. El problema es que se trata de IPIN que podrían tardar diez mil años en producirse, y, por ese motivo, los terremotos continuaban siendo impredecibles desde la perspectiva humana. En términos geológicos, no obstante, es justo decir que el siguiente terremoto que va a tener lugar en Los Ángeles ya ha empezado. En geología, calificar algo de catástrofe sólo significa que el suceso tenga lugar en un período de tiempo lo bastante breve para que sea significativo para el hombre. Que la Tierra se mueva no se incluye en esta categoría, ya que la tierra sobre la que estás ahora mismo se está moviendo. El carácter repentino es la cuestión.

A la hora de predecir la violencia, un indicador preincidente que necesita mucho tiempo para detectarse plantea la cuestión de si esperar hasta que algo se convierta en una catástrofe o bien intentar detectarla en una posición intermedia. ¿Empieza un intento de asesinato cuando alguien dispara el arma contra la víctima o cuando la saca, o cuando se acerca a la escena del crimen, cuando la carga o cuando la compra, o cuando piensa por primera vez en el asesinato? La predicción pasa de la ciencia al arte una vez te percatas de que *los indicadores preincidente en realidad forman parte del incidente*.

Cuando aplicas este concepto a los seres humanos, compruebas que la conducta es como una cadena. Con demasiada frecuencia, consideramos simplemente los eslabones individuales. Cuando preguntamos por qué un hombre se suicida, alguien podría decir: «estaba abatido por importantes pérdidas económicas», como si esto pudiera explicarlo de alguna manera. Mucha gente está abatida por las pérdidas económicas y no se quita la vida. Aunque queremos creer que la violencia es una cuestión de causa y efecto, de hecho es un proceso, una cadena en la que los resultados violentos sólo son un eslabón. Si predijeras lo que podría hacer un amigo tuyo si perdiera su trabajo, no dirías: «Oh, se suicidará», a menos que hubiera presentes muchos otros IPIN de suicidio. Verías la pérdida de su trabajo como un eslabón, no como la cadena completa. *El proceso de suicidio comienza mucho antes del acto del suicidio*.

Lo mismo sucede con el homicidio. Aunque podamos intentar explicar un asesinato empleando la simple lógica de causa y efecto (p. ej.: «Se enteró de que su mujer mantenía un romance y la mató»), este tipo de planteamientos no ayudan a la predicción. Igual que el terremoto, la violencia es resultado de un proceso que empezó mucho antes de que este hombre se casara.

* * *

Llegados a este punto, has leído mucho sobre predicciones certeras, quizá más de lo que puedas recordar con facilidad. De todos modos, no hay necesidad de una prueba de memoria ya que la información ya está en tu mente. Lo sé porque surgió de tu mente antes que otra cosa. Estos elementos de predicción son los mismos en los que se basaban nuestros ancestros para su supervivencia. Si te parecen nuevos es porque durante mucho tiempo han sido pasados por alto por los occidentales modernos. Percibimos menos necesidad de tenerlos en cuenta porque nos encontramos en un momento de nuestra evolución en el que la vida tiene menos que ver con predecir riesgos que con controlarlos.

Dotados de un gran intelecto para protegernos a nosotros mismos, hemos desarrollado extraordinarias tecnologías para la supervivencia. La principal de todas ellas es la medicina moderna: pese a que no somos menos vulnerables al daño físico, es menos probable morir como consecuencia de él. La tecnología también ha proporcionado la capacidad de pedir ayuda, de modo que rara vez nos sentimos aislados en una emergencia. Además contamos con transporte rápido que nos puede desplazar rápidamente a centros de atención médica o acercar éstos a nosotros. Pese a contar con todo esto, hoy en día tenemos más miedo que nunca, y en su mayoría es miedo los unos de los otros.

Para librarnos del miedo todo lo posible, necesitamos recuperar nuestras habilidades inherentes para la predicción. En los capítulos siguientes, los elementos de predicción e intuición que he comentado hasta ahora aparecerán conjuntamente en casos prácticos. Comprobarás que, igual que escuchar a tu intuición no es más que leer las señales que nos enviamos a nosotros mismos, predecir la conducta humana no es más que leer las señales que otros nos dan.

Promesas de matar

«El hombre es un cobarde, lisa y llanamente. Ama la vida demasiado. Teme demasiado a los demás.»

—*Jack Henry Abbott*

«Voy a matarte». Estas tres palabras habrán desatado más predicciones comprometidas que cualquier otra frase pronunciada jamás. Con toda certeza, han provocado una gran cantidad de miedo y angustia. Pero ¿por qué?

Tal vez creamos que sólo a la gente trastornada y peligrosa se le puede ocurrir hacernos daño, pero lo cierto es que no es así. Mucha gente ha pensado en hacerte daño: el conductor del coche que venía tras de ti a quien le parecía que ibas demasiado despacio, la persona que esperaba para llamar por la cabina que tú estabas usando, la persona a la que despediste, la persona con la que tropezaste al salir, todos ellos han albergado una idea violenta efímera. Aunque la idea de que quieran hacerte dano parece terrible, también es inevitable. La idea no es el problema; la expresión del pensamiento es lo que nos provoca ansiedad, y en la mayoría de los casos se limita a eso. Comprender esto ayudará a reducir el miedo injustificado.

Que alguien se inmiscuya en nuestra paz mental, que diga palabras difíciles de olvidar, que se aproveche de nuestro miedo, que le importemos tan poco, que lleve las cosas tan lejos, que se rebaje tanto, todo esto nos causa alarma, y por definición.

Las palabras amenazadoras se lanzan como soldados con órdenes estrictas: provocan una ansiedad que no puede pasarse por alto. Sorprendentemente, su despliegue no significa únicamente malas noticias. Por supuesto, no es nada halagueño que alguien amenace

con violencia, pero la amenaza significa al menos que, por el momento, ha considerado la violencia y ha decidido en su contra. La amenaza significa que, por el momento y normalmente para siempre, prefiere las palabras que las acciones nocivas.

Para ser un instrumento de comunicación empleado con tal frecuencia, la amenaza es algo poco comprendido hasta que pienso en ella. El padre que amenaza con un castigo, el abogado que amenaza con emprender «mas acciones» que no especifica, el jefe de Estado que amenaza con la guerra, el ex marido que amenaza con el asesinato, el niño que amenaza con montar un número, todos ellos emplean palabras exactamente con la misma intención: provocar incertidumbre.

Nuestro mundo social se basa en la credibilidad que concedemos a algunas amenazas mientras descartamos otras. Nuestra creencia en que la grúa se llevara nuestro coche si lo dejamos mal aparcado nos anima a buscar otro sitio para aparcar, libre de esa amenaza específica. No creer que nuestro bromista cónyuge va a matarnos si llegamos tarde a cenar nos permite seguir en el matrimonio. Como puedes ver, las amenazas no son la cuestión; el contexto es la cuestión.

Por ejemplo, observar a dos personas peleándose —una intensificación de la hostilidad que en otro caso te inquietaría— es algo que no te preocupa en absoluto cuando tiene lugar entre actores en el escenario de un teatro. A la inversa, una conducta que normalmente no resulta amenazadora, como un hombre subiendo por unas escaleras, se vuelve alarmante cuando se trata de un miembro del público que avanza hacia el escenario sin que nadie le haya invitado. Es el contexto lo que da significado a esos pocos pasos.

Una simple palabra entre amigos íntimos, que tal vez no tenga significado para otras personas, podría transmitir un fuerte mensaje de amor o de amenaza, según el contexto. El contexto es el eslabón necesario que da significado a todo lo que observamos.

Imagina a un hombre que llega al trabajo una mañana. No entra por la puerta principal abierta por donde la mayoría de la gente se introduce en el edificio, sino que da la vuelta hasta una entrada trasera. Cuando ve a alguien que va a sacar una llave para entrar, se acerca corriendo y alcanza la puerta antes de que vuelva a quedarse cerrada. Una vez dentro del edificio, el hombre prácticamente no

contesta cuando un compañero de trabajo le dice: «El jefe quiere verte». «Vale, yo también quiero verle», dice el hombre tranquilamente. Lleva una bolsa deportiva, pero parece demasiado voluminosa para contener nada más que algo de ropa. Antes de entrar en el despacho del jefe, se detiene en el vestuario, mete la mano en la bolsa y saca una pistola. Saca una segunda pistola de la bolsa y oculta ambas debajo del abrigo. Entonces va a buscar a su jefe.

Si nos detuviéramos justo aquí y tuvieras que predecir la conducta probable de este hombre por lo que acabas de ver, el contexto hablaría por sí mismo sólo con saber un dato que cambia todo lo demás: este hombre es un detective de la policía. Si fuera un trabajador de correos, tu predicción sería diferente.

* * *

Aunque conocer el contexto es crucial para predecir qué amenazas se llevarán a la práctica, la gente a menudo se muestra reacia a dar prioridad al contexto por delante del contenido. Incluso algunos expertos creen que la valoración de las amenazas sale beneficiada si se identifican y consideran las palabras denominadas clave. La hipótesis es que estas palabras son significativas sólo por su presencia, pero la práctica resulta poco clarificadora. Mientras una persona se está comunicando, su selección de palabras es parte de esa creación, pero no son más que instrumentos, no el producto final.

Mira esta lista de palabras:

PIFL	ACOMETER
DESPRENDER	AVISO
SANGRE	MATAR
EXPLOSIÓN	DESCABEZADO

Un entusiasta de las palabras clave podría alarmarse al máximo sólo con leer un párrafo que contenga «matar», «sangre» y «explosión», pero decide tú si el producto final merece preocupación:

Durante todo el trayecto en coche tenía la piel de gallina. El viento acometía con tal fuerza que pensé que iba a desprender el capo. Y he aquí un aviso: no viajes nunca con familiares. La sangre pue

de unir mucho, pero intentar matar el tiempo escuchando la explosión de chistes descabezados del tío Harry fue demasiado.

A la inversa, considera esta lista de palabras y el contexto en el que aparecen:

PONER EN ORDEN
BONITO
FLORES
HERMOSO
BIENVENIDA

Pon en orden tus asuntos y compra unas flores bonitas, porque Dios me ha ordenado que te envíe a ese hermoso lugar suyo donde esta ansioso por darte la bienvenida.

He aquí una carta que en una ocasión evalué para un cliente:

Mientras caminaba ayer contigo, la gracia delicada de tu cuerpo me conmovió. Tu belleza es para mí un punto de partida desde el cual apreciar toda la demás belleza, en una flor o en un arroyo. A veces no distingo donde acabas tú y dónde la belleza de las cosas de la naturaleza, y lo único que quiero es sentir tu cuerpo y compartir mi amor contigo.

Es el contexto lo que vuelve tan alarmante la prosa de esta carta: la escribió un hombre de cincuenta años a la hija de diez de un vecino. (El hombre se mudó poco después de que yo mantuviera una entrevista con él; ahora está en prisión por un delito predecible: proponer repetidamente relaciones sexuales a una menor.)

El mensaje telefónico: «Eh, cariño, soy yo», podría por sí solo comunicar una amenaza terrible si la voz perteneciera a un ex marido a quien una mujer ha estado evitando tras huir de un estado a otro y cambiarse de nombre.

* * *

Como he dicho, el contexto es mucho más importante que el contenido a la hora de hacer predicciones, y este concepto se aplica a cuestiones de seguridad de manera significativa. Por ejemplo, mientras escribo esto estoy en Fiji, donde de vez en cuando una persona muere por algo que la mayoría de nosotros no considera peligroso: un coco. Dado que los árboles a veces son muy altos y los cocos muy grandes, si te cae uno encima, el impacto es comparable a que te caiga una bocha de jugar a bolos en la cabeza desde el tejado de un edificio de cinco pisos.

¿Hay alguna manera de adivinar el peligro del coco? Desde luego, hay muchas, pero detectarlas implica evaluar todos los factores que influyen en la posición favorable para que un coco caiga. Tal vez tenga que subirme a un árbol, poner a prueba el tallo, considerar cosas como la humedad y densidad de la fibra, el peso del coco, etc. Podría calcular la velocidad del viento y la proporción de cocos de madurez parecida que han caído recientemente de los árboles próximos. No obstante, en definitiva, sólo hay un indicador preincidente que sea práctico. Es el sonido de un coco cayendo entre la corteza o las hojas secas del cocotero. La mayoría de las veces, este aviso llega demasiado tarde para tenerlo en cuenta. En otras palabras, puede ser el último sonido que uno oiga. Por consiguiente, ¿existe una manera de evitar este resultado letal?

Sí, existe, pero no hace falta que me sienta en la base de un árbol considerando la pregunta mientras un coco cae precipitadamente hacia mi cráneo. Puesto que el resultado solo tiene lugar en el contexto muy limitado de encontrarse debajo de un cocotero, puedo evitar todo el riesgo... simplemente sentándome en otro lugar. De modo similar, podemos evitar riesgos que sean inherentes a ciertas situaciones. No necesitamos andar desafiando por el territorio de una banda violenta, ni llevar nuestro Rolex en un viaje a Río ni seguir con una relación violenta. El contexto por sí mismo puede ser un elemento útil de predicción del riesgo.

El contexto también puede ser un garante fiable de la seguridad. Dando una clase de derecho penal en la Universidad de George Washington, solicite a cinco de los estudiantes que idearan las amenazas de muerte más aterradoras y convincentes que pudieran y que luego me las proferieran a mí. Las evaluaría y luego determinaría con precisión la seriedad de cada una.

El primer estudiante al que llamé se levantó y dijo:

—Es una ironía que haya escogido este ejercicio esta noche, y no puedo creerme que me haya escogido a mí para empezar, porque, de hecho, había estado planeando matarle. Cuando he visto en el programa que hoy venía a dar una clase, tomé prestada, bueno, cogí la pistola de mi hermano. La tengo aquí en mi maletín.

Levantó la maleta y la movió de lado a lado para que pudiéramos oír que de verdad contenía algo pesado.

—Primero había planeado dispararle mientras caminara hasta su coche, pero he decidido hacerlo aquí mismo, en el aula. Dado el tema de la clase y el hecho de que sea un experto en amenazas, esta acción intrigará a la gente y me convertirá en el centro de atención durante mucho tiempo.

Miro a su alrededor a los demás estudiantes, algunos de los cuales estaban un poco incómodos.

—Si alguien prefiere no presenciar esto —continuó—, es mejor que salga ahora mismo.

Mientras él llevaba lentamente la mano al maletín, dije en voz alta:

—Siguiente amenaza. —Y él se sentó.

Había dicho a la clase que sería capaz de predecir la seriedad y el resultado de cada amenaza con absoluta fiabilidad, y así lo hice. Por eso, no cambiaba nada lo que dijeran o cómo lo dijeran. Puesto que era yo quien había pedido a los alumnos que me amenazaran, el contexto —no el contenido— dictaba lo obvio: ninguna de las amenazas pasaría a la acción.

Aun así, puesto que la mayoría de la gente tiene poca experiencia en lo que a amenazas de muerte se refiere, y puesto que creen erróneamente que la amenaza de muerte es en esencia diferente a todas las demás amenazas, las palabras normalmente provocan un miedo infundado. De hecho, la amenaza de muerte se encuentra entre las amenazas con menos probabilidades de llevarse a cabo.

El primer paso para decidir qué palabras presagian peligro es comprender qué es y qué no es una amenaza. Una amenaza es una declaración de intención de hacer algún daño, y punto. No ofrece ninguna condición ni alternativa ni salida. No contiene las palabras «sí», «si no», «hasta que», «a menos que». Las frases que contienen estas palabras no son amenazas; son intimidaciones, y hay una distinción importante.

Las intimidaciones son declaraciones de condiciones que deben cumplirse para prevenir el daño. Por ejemplo: «Quemaré este edificio *si no* me ascienden», es una intimidación, no una amenaza, ya que se ofrece una condición para evitar el daño. Con las intimidaciones, el motivo siempre se incluye en la frase y el resultado se expresa siempre con claridad. «*A menos que* te disculpes, te mataré» (quien habla quiere una disculpa). «*Si* me despide, se arrepentirá» (quien habla quiere mantener su trabajo).

Estas declaraciones difieren enormemente de las amenazas, ya que intervienen como manipulaciones en las que hay mucho en juego. El que habla quiere que se cumplan sus condiciones: no quiere verse obligado a hacer daño. Con las amenazas, por el contrario, no se ofrecen condiciones, normalmente porque quien habla ve pocas alternativas. Por consiguiente, la probabilidad de acciones violentas es mayor que en el caso de las intimidaciones. Otro dato: las amenazas que significan el final de la partida —las que se introducen al final de una polémica— son más serias que las que se emplean antes. Eso es porque las que se utilizan antes representan probablemente una respuesta emocional inmediata en contraposición a una decisión de usar la violencia.

Como instrumento de comunicación, la amenaza es muy similar a la promesa (aunque las promesas se cumplen con muchísima más frecuencia). Con una promesa, si decidimos que quien habla es sincero, seguidamente evaluamos la probabilidad de que su voluntad se mantenga durante cierto tiempo. Uno puede prometer algo hoy y pensar diferente mañana. Teniendo en cuenta que las amenazas se expresan a menudo a partir de la emoción y que las emociones son efímeras, quienes amenazan pierden su voluntad con el tiempo. Las amenazas y las promesas son por igual fáciles de expresar, pero más difíciles de cumplir.

Tanto las promesas como las amenazas se expresan con objeto de convencernos de una intención, pero, de hecho, las amenazas nos convencerán de una emoción: la frustración. Las amenazas traicionan a quien las lanza ya que demuestran que no ha conseguido influir sobre los acontecimientos de ninguna otra manera. En numerosos casos representan desesperación, no intención. Ni las amenazas ni las promesas son garantes, contratos o ni siquiera compromisos; son sólo palabras. (Los garantes ofrecen arreglar las cosas si las promesas no se guardan; con los contratos hay cierto

coste en caso de ruptura de la promesa; la gente que establece compromisos tiene un coste personal si no consigue mantenerlos; pero quienes amenazan han descubierto la forma más barata de promesa, y también la que otros esperan que van a romper.)

Aunque no te lo imaginarias por la reacción que con frecuencia provocan, es raro que las amenazas se lancen desde una posición de poder. Sea cual sea su poder es consecuencia del miedo infundido en la víctima, ya que el miedo es la moneda de cambio de quien amenaza. Quien amenaza saca provecho de tu incertidumbre, pero una vez pronuncia la amenaza debe retirarse o avanzar, y, como todo el mundo, espera recuperar la dignidad por alguna de las dos vías.

La forma en que uno responde a una amenaza determina si ésta surtirá efecto o se quedará en simples palabras. Por lo tanto, es quien escucha y no quien habla el que decide el poder que se otorga a una amenaza. Si el amenazado se queda pálido, empieza a temblar y suplica perdón, ha convertido la amenaza o la intimidación en oro. A la inversa, si no parece afectado, la convierte en chatarra.

Incluso en los casos en que se determina que las amenazas son serias (y por ello piden una intervención o precaución extrema), recomendamos a los clientes que nunca muestren a quien amenaza una elevada apreciación de sus palabras, que nunca muestren miedo.

En la actualidad, las amenazas de colocar una bomba son una táctica popular entre la gente que está indignada por algo. Es asombroso cuánto miedo puede provocar una simple llamada de teléfono; puede conseguir que una organización evacúe un edificio, cierre durante el día o active medidas de seguridad restrictivas. Pero para creerte una llamada que diga: «He colocado una bomba y va a explotar dentro de tres horas», tienes que creer que la persona se tomó la extraordinaria molestia y riesgo de obtener los componentes de la bomba, luego encontrar una ubicación que le permitiera estar seguro de que nadie viera en ningún momento lo que estaba haciendo, luego montar la bomba, después optar por jugarse su libertad y su vida colocando el mecanismo, y, finalmente, anularlo todo haciendo la llamada de advertencia.

¿Cuáles pueden ser los motivos de llamar para explicar que ha hecho? ¿Realiza la llamada como una advertencia para ayudar a salvar vidas? ¿No sería más fácil salvar vidas colocando una bomba en

un lugar en el que no hubiera ninguna persona o, simplemente, no colocándola?

Profundicemos un poco más: imagina que una persona fabrico y colocó una bomba pero luego cambió de idea y comunicó por teléfono su amenaza para estar seguro de que nadie sufriera ningún dano. ¿No sería más razonable que este dudoso y voluble sociópata procurara dar información específica como, por ejemplo, dónde estaba colocada exactamente?

Otro motivo posible para que alguien que se dedique a poner bombas comunique una amenaza es asegurarse de que le atribuyan la explosión, ya que, una vez ha sucedido, varias personas o grupos podrían asignarse la colocación de la bomba. Sólo la persona que llamó antes de la explosión tiene la autoría garantizada. Piensa en esto, no obstante: ¿si alguien que pone una bomba es tan egomaniaco que quiere asegurarse de que obtiene la atención por la matanza, iría de verdad a sabotearse dando tiempo a la policía para encontrar y desmontar el objeto de su orgullo y alegría?

Atribuimos tanto crédito a las palabras: «He colocado una bomba», que frecuentemente me pregunto si reaccionaríamos crédulamente a otras afirmaciones increíbles. Si una llamada anónima dijera: «Mire, he enterrado un millón de dólares en efectivo en el descampado enfrente del edificio», ¿se apresuraría a salir todo el mundo, desde el alto cargo a la recepcionista, y empezarían a cavar en la tierra?

¿Y qué pensar cuando la persona que llama se contradice a sí misma? Primero afirma que colocó la bomba en el vestíbulo, luego llama diez minutos más tarde para decir que en realidad *no* colocó la bomba en el vestíbulo. ¿Detenemos la búsqueda y permitimos a todo el mundo regresar al trabajo? ¿Qué pasa cuando la misma amenaza de bomba por la que evacuamos el edificio el lunes vuelve a llegar el martes y una vez más el miércoles? ¿En qué punto dejamos de tratar a los amenazadores anónimos como si fueran la gente más creíble de la que hemos tenido noticias cuando de hecho casi el 100 por ciento de estas llamadas son falsas? La respuesta es la siguiente: en el momento en que tengamos más confianza en nuestras predicciones.

Conseguiremos esa confianza comprendiendo todo lo posible sobre las amenazas. Por ejemplo, si la persona que hace la amenaza se muestra furiosa y hostil, la llamada probablemente ha sido con

cebida para conseguir aquello que persiguen la mayoría de las amenazas: provocar miedo y ansiedad. Un comunicante que quiere descargar su ira por teléfono empleando imágenes violentas («Todos saltaréis en pedazos»), o que está alterado y agresivo, no se comporta como una verdadera persona que pone bombas. La mayoría de los amenazadores reales son personas pacientes del tipo *Te-enterrarás-en-su-momento* que pueden reservarse sus emociones por un día más. Expresan su furia volando cosas por los aires, no haciendo llamadas hostiles. Paradójicamente, sus personalidades no son explosivas.

(Puesto que las amenazas de bomba suscitan tantas preguntas sobre responsabilidades entre los empresarios —por ejemplo: ¿deberíamos evacuar? ¿Deberíamos explicar a los empleados las amenazas para que puedan decidir por sí solos? ¿Cómo deberían evaluarse las amenazas? ¿A quién habría que notificárselo?—, nuestra oficina ayuda a las empresas a establecer las pautas de respuesta a las amenazas de bomba. La mayoría de las preguntas importantes se pueden responder con anticipación, para estar preparados de antemano. Sin este planteamiento, se toman decisiones críticas en la tensión de un momento abrumador. Igual que con todas las amenazas, el contexto es la cuestión clave. Una amenaza comunicada en un acto olímpico, que tenga implicaciones políticas y sea el centro de la atención informativa mundial, se valorará de forma diferente que las mismas palabras contextualizadas en un centro comercial.)

* * *

Algunas personas que lanzan amenazas están tan poco organizadas que modifican sus amenazas iniciales o sueltan abruptamente varios conceptos seguidos. Algunos dicen: «Saltaréis por los aires dentro de una hora», luego dicen: «Tendrías que morir», luego: «Vuestra hora llegará, os lo prometo». A estas rectificaciones las denominamos «testimonios de reducción de valor» y quienes las usan revelan estar más interesados en desfogar su ira que en advertir del peligro.

Las cosas que se dicen para amenazar a los demás son impactantes y alarmantes de forma intencionada. Las víctimas describen a menudo alguna amenaza que recibieron como «horrible» o «degenerada» ya que suelen pintar un cuadro horripilante. «Te cortaré

en trocitos», es bastante popular. También lo es «Te volaré los sesos». No obstante, una y otra vez, el contenido es muchísimo menos significativo que el contexto, y la elección de palabras alarmantes normalmente revela más el deseo de alguien de asustar que su intención de hacer daño. «Te volaré la cabeza» o «Te mataré a tiros como un perro» puede, según el contexto, augurar menos peligro que la simple declaración: «No aguanto más».

Aun así, las palabras alarmantes hacen que la gente reaccione adoptando una postura defensiva, psicológicamente hablando. Aunque las cosas impactantes o grotescas normalmente suponen poco riesgo, la incertidumbre acerca del riesgo sí provoca alarma, y esto suscita un problema: cuando algo nos sorprende o distrae levantamos precisamente el puente levadizo —la percepción— que debemos cruzar para hacer predicciones acertadas.

En los últimos treinta años, he leído, oído y visto las amenazas más creativas, horripilantes, desagradables y mejor interpretadas del mundo. He aprendido que es importante reaccionar con calma ya que cuando estamos alarmados dejamos de evaluar la información cuidadosamente y empezamos a hacerlo físicamente.

Por ejemplo, una amenaza de muerte comunicada a través de una carta o de una llamada telefónica no tiene posibilidades de plantear un peligro inmediato, pero el receptor podría no obstante empezar a prepararse para el peligro, y experimentar algunos de los siguientes síntomas: mayor flujo sanguíneo hacia los brazos y las piernas (para pelear o correr), liberación de hidrocortisona natural (que ayuda a coagular la sangre más deprisa en caso de lesión), calentamiento del ácido láctico en los músculos (para prepararlos para el esfuerzo), visión centrada, e incremento de la respiración y ritmo cardíaco para apoyar todos estos sistemas. Estas respuestas son valiosas cuando nos enfrentamos a un peligro presente (como cuando Kelly se levantó y salió de su apartamento), pero si se pretende evaluar un peligro *futuro*, mantener la calma es lo que produce mejores resultados. Una manera de lograrlo es plantearse y responder conscientemente a la pregunta: «¿Realmente estoy en peligro inmediato?». Tu cuerpo quiere que resuelvas esa pregunta, y una vez lo hayas hecho, estarás libre para continuar percibiendo qué sucede.

El gran enemigo de la percepción y, por consiguiente, de las predicciones precisas es el juicio. La gente se informa a menudo jus-

to lo suficiente sobre algo para juzgarlo como si perteneciera a tal o cual categoría. Observa comportamientos estrafalarios y dice: «Este tío está como una cabra». Los juicios son un sistema automático de encasillar a una persona o situación simplemente porque alguna característica resulta familiar a quien la observa (de modo que, fuera cual fuera el significado de esa característica, volverá a serlo ahora). La familiaridad resulta cómoda, pero con este tipo de juicios se baja el telón, y el espectador no puede ver el resto de la obra.

Otra ocasión en la que la gente deja de percibir cualquier nueva información es cuando juzga prematuramente a alguien como culpable o no culpable. Recuerda la historia de la mujer que estaba segura de que las amenazas que recibía provenían del hombre a quien había demandado. Al contármelo, me facilitó detalles que no venían al caso (detalles a los que yo llamo satélites). Yo podía oírlos como lo que eran información valiosa, pero ella no podía oírlos porque ya se había fijado en un sospechoso en concreto, lo cual bloquea nuestra percepción.

También puede suceder lo opuesto, como en los casos en que la gente excluye a un sospechoso particular.

Descubre el satélite en la historia de Sally:

—Alguien me está aterrorizando y tengo que descubrir quién es. Hace unas semanas, un coche subió por la colina hasta mi casa y el conductor se quedó mirando fijamente la puerta de entrada. Encendi y apagué rápidamente las luces del porche y él se marchó. Volvió a suceder al día siguiente. Entonces empezaron las llamadas. Una voz masculina decía: «Debería cambiarse de casa; esto no es seguro para una mujer sola. Este no es su sitio». Tuve mucha suerte de conocer a Richard Barnes pocos días después: es el tipo al que voy a vender la casa. Y ¿sabe qué? La verdad es que mi casa está demasiado alejada para una mujer sola.

¿Cual es el satélite, el detalle no necesario? El nombre del hombre al que va a vender la casa.

—Hábleme sobre Richard Barnes.

—Oh, él no tiene nada que ver con esto. Solo es el tipo que va a comprar la casa, y vaya suerte inesperada ha sido. Un día, cuando recogía el correo, él hacía *jogging* por la zona y nos pusimos a hablar. Me mencionó cuánto le gustaban los ventanales de mi casa, y una cosa llevo a otra. Hizo una oferta la tarde siguiente.

—¿Y qué me dice de las llamadas anónimas que le asustaron?

—Me preocupaba que quien las realizaba quisiera hacerme daño, por supuesto.

—Pero la llamada decía que debería mudarse. Su traslado no beneficiaría a alguien que quisiera hacerle daño. ¿A quién le serviría su traslado?

—A nadie. —Pausa—. ¿A alguien que quisiera comprar mi casa?

Ya te imaginas cómo acabó esto. El resto de la conversación reveló que Richard Barnes vivía en un suburbio a más de una hora de distancia, de modo que, ¿por qué corría por el barrio de Sally? Conocía detalles de su casa (los ventanales) que cualquier persona podría conocer solo con conducir por la larga calzada. Sally había hecho un juicio que le excluía como sospechoso, y en consecuencia le eliminó de sus pensamientos.

Puesto que el motivo de casi todas las amenazas anónimas suele ser influir en la conducta, sugiero que los clientes se pregunten a quién beneficiarían si emprendieran las acciones descritas en el caso de creer que las amenazas fueran a realizarse. Esto conduce a menudo a la identidad de la persona que ha hecho las amenazas.

* * *

Una forma popular de intimidación que rara vez se realiza de forma anónima es la extorsión. En los casos comunes de extorsión, una persona amenaza con revelar información que predice que va a ser perjudicial y ofrece mantener el secreto si se le compensa. Puesto que las víctimas de las amenazas —y no quienes las realizan— deciden lo valiosa que va a ser una amenaza, la manera en que se reaccione a la misma establecerá el precio.

La amenaza de extorsión proverbial es de hecho una intimidación, ya que incluye las palabras «sí», «si no», «a menos que» o «hasta que»: «Si no me da diez mil dólares, le diré a su esposa que tiene un romance». Mejor respuesta: «Espere un momento, permítame que vaya a buscar a mi mujer para que se ponga y se lo cuente ahora mismo». Con esa reacción, la amenaza pierde todo su valor. Si puedes convencer a un extorsionador de que el dano con que te amenaza no te preocupa, como mínimo habrás mejorado tu posición negociadora. En muchos casos, de hecho, puedes neutralizar todo el asunto.

A la inversa, reaccionar con súplicas y sumisión incrementa la valoración que el extorsionador hace de su amenaza. El daño con que se amenaza puede ser tan intolerable para la víctima que pagar por su silencio parece merecer la pena. A menudo prepara el terreno para volver a oír la amenaza un día más, ya que la persona que extorsiona dinero con éxito puede volver a quien se ha convertido en su banco, aunque lo haya hecho a regañadientes.

Algunas personas, por supuesto, prefieren pagar a los extorsionadores, algo que yo rara vez recomiendo. Aparte de lo que yo llamaría extorsión legal (cartas de abogados que exigen pago por las reclamaciones injustificadas de un cliente), se puede confiar en que pocos extorsionadores cumplan las condiciones del acuerdo al que lleguen. En otras palabras, estás negociando un acuerdo con alguien en quien no se puede confiar que vaya a cumplirlo.

Los personajes públicos son probablemente los objetivos más frecuentes de la extorsión, y de su experiencia se pueden aprender algunas lecciones. Un caso típico sería alguien que tiene una información potencialmente nociva y ahora exige ser recompensado para guardar el secreto. Recuerdo a una joven estrella de cine cuya ascensión a la fama acarreo la llamada de un ruin antiguo novio del que no tenía noticias desde hacía años. A menos que mi cliente le diera 50.000 dólares, fue la amenaza, revelaría que había tenido un aborto en el pasado. La idea de que esto saliera a la luz le provocaba gran inquietud a ella y, por consiguiente, aumentaba el valor de la amenaza. Para cuando se puso en contacto conmigo, llevaba una semana sin pegar ojo. Mi consejo para tratar estos casos consiste siempre en empezar con una apreciación organizada de la amenaza. Pedí a mi cliente que hiciera una lista de las personas que ella temía que fueran a reaccionar de forma adversa si la información se hacía pública.

—Eso es sencillo —dijo—. Mis padres. No quiero que ellos se enteren.

Le pedí que considerara la posibilidad de llamar a sus padres y contarles la información a su manera, en vez de vivir bajo el temor de que se enteraran a la manera de él (o a la de la prensa sensacionalista). Le dije que ella era la única persona del mundo que podía determinar el valor de su amenaza.

Desvelar uno mismo la información perjudicial es una idea tan radical que la mayoría de las víctimas de la extorsión ni siquiera

ra la consideran, pero en cuestión de diez minutos mi cliente tomó la difícil decisión, llamó a sus padres y acabó con la amenaza. Colgó el teléfono visiblemente más aliviada y más poderosa.

—Vine aquí dispuesta a hacer cualquier cosa para impedir que el secreto saliera a la luz. Ahora, no quiero hacer nada porque no me importa lo que diga.

Mi cliente no pagó nada y, de cualquier modo, el hombre nunca reveló la información. Tengo unos cuantos casos como éste cada año.

La extorsión es un delito oportunista, cometido normalmente por aficionados que suelen intentar primero el planteamiento más indirecto: «Sabes, te vi en los Emmy la otra noche, las cosas te van muy bien y todo eso, ganando tanto dinero, y yo he pasado un año tan duro financieramente, que estaba pensando en lo guapa que estabas en esas fotos que hicimos aquella vez en México...». Puesto que la extorsión es un poco incómoda para el neófito, lo que le interesa es que su víctima se precipite y facilite ella misma las cosas diciendo: «Me encantaría ayudarte en asuntos de dinero, pero me pregunto si podría recuperar esas fotos. No soportaría que se hicieran públicas».

Las víctimas a menudo intentan apaciguar al extorsionador, pero estos esfuerzos sólo sirven para que éste retenga la fachada inmerecida de persona decente. Sugiero que los clientes exijan al extorsionador que cumpla su vileza, lo cual le pone a la defensiva. No le permitas coquetear con su ruindad, haz que la asuma plenamente diciendo esas feas palabras. Pido a las víctimas que repitan: «No entiendo a dónde quiere ir a parar», hasta que el extorsionador manifieste su propósito con claridad. Muchos extorsionadores no son capaces de hacerlo y vacilan o bien abandonan del todo su idea. Hacer que manifieste explícitamente la extorsión también ayuda a clarificar si le motiva la codicia o la malicia, lo cual facilita un mapa del resultado que desea.

Aunque a veces resulta muy difícil, es importante ser amable con el extorsionador, ya que puede estar buscando la justificación para llevar a cabo el daño con que amenaza. Para el aficionado, caer tan bajo es una experiencia difícil y, lo creas o no, es un momento muy vulnerable para él. No hay que confundir esto con compasión por mi parte, simplemente es más inteligente no machacar emocionalmente a un tipo así, ya que si se enfada, eso le da empuje.

Las víctimas de la extorsión cometida por alguien conocido se muestran con frecuencia reacias a creer que de verdad la persona vaya a seguir adelante con la amenaza. Puedes hacer tus propias predicciones pero, para ahorrar tiempo a cualquier lector que alguna vez se enfrente a esta situación, es más probable que los extorsionadores motivados por la malicia lleven a cabo sus amenazas que los que están motivados únicamente por la codicia. De cualquier modo, normalmente es tan difícil negociar con las personas motivadas por la malicia que suelo sugerir a mis clientes que ni siquiera lo intenten. Otro dato: es más probable que quienes dicen palabras despreciables explícitamente desde el comienzo lleven a cabo sus amenazas que quienes titubean.

Cuando una amenaza del tipo que sea incluye referencias indirectas o veladas a las cosas que se podría llegar a hacer, como: «Lo lamentarás», o: «No te pases conmigo», lo mejor es preguntar directamente: «¿Qué quieres decir con eso?». Pregunta exactamente con qué amenaza la persona. Su explicación casi siempre será más débil que la amenaza implícita. Si, por otro lado, la explicación del comentario es realmente una amenaza explícita, mejor enterarse en ese momento que tener incertidumbres más tarde.

* * *

Uno de los mejores ejemplos de la influencia tan poderosa del contexto se consigue al evaluar amenazas a personajes públicos. Conjeturas que podrían ser precisas en otras situaciones son por completo imprecisas en este caso. Por ejemplo, en las situaciones interpersonales (vecinos, amigos, conyuges) una amenaza tiende a aumentar de hecho la probabilidad de la violencia deteriorando la calidad de la comunicación e incrementando la frustración, pero la misma amenaza transmitida a un personaje público no augura violencia en absoluto.

Aun así, es un tópico repetido que quienes amenazan a personajes públicos son quienes más probablemente les harán daño. De hecho, es mucho menos probable que quienes hacen amenazas directas a personajes públicos les hagan daño que quienes se comunican de otros modos inconvenientes (mal de amores, adoración exagerada, temas de rechazo, convencimiento de que una relación «es inevitable», planes de viajar o encontrarse, convencimiento de que

el personaje público les debe algo, etc.). Las amenazas directas no son un indicador preincidente de asesinatos en Estados Unidos, como demuestra el hecho de que *ni un solo agresor que atentara con éxito a un personaje público en la historia de la era de la comunicación amenazó primero directamente a su víctima*.

Mientras las amenazas comunicadas directamente a víctimas famosas no predicen violencia, las pronunciadas por segundas partes no implicadas son más serias. La persona que informa a la policía de que un primo trastornado dijo que dispararía al gobernador está facilitando una información valiosa. La razón es que las amenazas transmitidas a personas que no son la víctima no suelen estar tan motivadas por un deseo de asustar a la víctima. Aunque es raro que se lleven a cabo, las amenazas transmitidas a segundas partes deberían comunicarse siempre a las fuerzas del orden.

El tópico de que quienes pretenden hacer daño a un personaje famoso amenazarán primero a sus víctimas ha llevado a muchas personas a la conclusión errónea de que las comunicaciones fuera de tono que no incluyen amenazas no son significativas. Lo opuesto rara vez se cumple. Los personajes públicos que pasan por alto cartas desentonadas simplemente porque no incluyen amenazas están pasando por alto precisamente las comunicaciones más relevantes para la seguridad.

A la gente le cuesta entender esta idea de que la presencia de una amenaza reduce el riesgo y la ausencia de amenaza eleva el riesgo, tal vez porque parece contrario a la intuición, pero es cierto, y no es la única constatación referente a las amenazas a personajes públicos que sorprende a la gente.

Por ejemplo, aunque las amenazas anónimas de muerte provocan gran preocupación, en realidad auguran menos peligro que las amenazas acreditadas. Es muchísimo menos probable que la gente que envía amenazas anónimas busque un encuentro con la persona amenazada que quien firma con su nombre. Existen algunos motivos convincentes de que esto es así. La persona que amenaza usando su propio nombre no intenta evitar la atención, probablemente la busca. De este modo, se parece más a los asesinos, la mayoría de los cuales se sitúan en la escena del crimen y dicen: «Yo he hecho esto».

Aun así, la policía se ha mostrado intrigada históricamente por las amenazas anónimas de muerte e indiferente hacia las amenazas

firmadas. Puesto que la policía normalmente se enfrenta al reto de detener a los sospechosos que pretenden evitar la detención, cuando encuentran a uno que se autoidentifica, una respuesta habitual es: «Este tipo nunca haría nada, ha firmado aquí con su nombre». La idea es que si el remitente fuera a llevar a cabo el acto de la amenaza, el arresto sería fácil. Este planteamiento pasa por alto que quienes amenazan a personajes públicos rara vez han pretendido evitar el arresto. El error de interpretación por parte de la policía en cuanto a las amenazas anónimas reside en lo diferente que es el asesino de casi todos los demás criminales. ¿Quién más diseñaría su propio delito para asegurar que le atrapen? ¿Quién más esperaría que su acto fuera grabado en vídeo?

Para el moderno hostigador de personajes públicos, en especial el asesino, esa sería la descripción del crimen perfecto; y unas pocas personas dedicarían la vida a cometerlo. No es probable que tengas que enfrentarte a un asesino, por supuesto, pero sí es posible que encuentres a personas así de incondicionales, gente que se niega a desistir.

8

Persistencia, persistencia

«Eso es lo que pasa cuando te enfadas con la gente. Los conviertes en parte de tu vida.»

—Garrison Keillor

En Estados Unidos, la persistencia es un poco como la pizza: no la hemos inventado pero sí que la hemos adoptado. Prometemos a nuestros hijos que ser persistentes les dará frutos. Tratamos la persistencia como un atributo del éxito y elogiamos a la gente que aguanta ahí pese a todos los inconvenientes. No obstante, cuando la persistencia no es algo deseado, esa misma gente a la que alabamos puede fastidiarnos la vida. Pocas situaciones son más conflictivas que tener que tratar con gente que se niega a desistir. Intentamos predecir qué harán a continuación, nos preocupa que puedan enfadarse o ponerse peligrosos, y nos atormentamos pensando qué estrategias impedirían que llevaran a cabo eso que se sienten tan obligados a hacer.

Imagina que esto te hubiera sucedido a ti en vez de a un cliente mío: tú y tu cónyuge asistís a un seminario, y un conocido os presenta a Tommy, un joven apuesto y lleno de energía. Cuando le habláis acerca de la expansión de tu agencia de viajes, al joven se le ilumina la cara de entusiasmo.

Este encuentro ocasional tal vez no parezca a primera vista el inicio de una pesadilla, pero eso es exactamente lo que supuso para Mike Fedder y su esposa, Jackie. Charlando sobre el seminario, Tommy les dio algunas ideas sobre el negocio de los viajes.

—Siempre me han interesado los programas de viajes poco convencionales, está claro que a la gente cada vez le atrae menos todo eso de los grandes hoteles, les dice más el camping y el *rafting*

y el senderismo. Tengo algunas ideas en cuanto a paquetes de viajes que sé que duplicarían las ventas de cualquier agencia. Simplemente no he encontrado a los socios adecuados para ponerlas en práctica. —Y siguio hablando a los Fedder de programar vacaciones conjuntas para padre e hijo, que se podrían ofertar a listas de clientes elaboradas a partir de federaciones de deporte para jóvenes—. Trabajo con algunos de estos equipos, y los padres dedican mucho tiempo a sus hijos, por lo tanto es obvio que están deseosos de invertir dinero en actividades entretenidas. Las competiciones deportivas están bien organizadas, por consiguiente se podrían ofertar los paquetes a través de sus boletines y reuniones. Además, puedes elegir a un padre de una organización y ofrecerle incentivos para convencer a otros.

Jackie le comentó a Tommy que le gustaba el carácter familiar de la idea, Mike dijo que sonaba interesante, y luego ambas partes dijeron: «Buenas noches», y eso fue todo.

Dos días después, Tommy llamo a Mike a su próspera agencia de viajes con setenta y cinco empleados. Había conseguido el teléfono de Mike a través de la mujer que les presento y llamaba para seguir con la «charla de negocios iniciada». Quería mantener «simplemente una breve reunión. Puedo pasarme hoy mismo. Diez minutos es todo lo que necesito. Se lo prometo». En vez de herirle en sus sentimientos, Mike accedió.

—¿Dos en punto? —Dos en punto.

A las dos en punto, Mike estaba manteniendo una conferencia por teléfono, así que Tommy tuvo que esperar unos minutos. Parecía un poco molesto:

—Pensaba que habíamos quedado a las dos en punto.

Oh, sí, lo siento, estaba ocupado con una excursión de cuarenta personas a África... —¿Por que estoy dando excusas a este tipo?, se preguntó Mike. Era una buena pregunta. Los diez minutos que Tommy había solicitado se convirtieron en veinte. Había preparado algunas notas sobre su idea, y de hecho era impresionante, no tanto por la calidad sino por la cantidad; obviamente había dedicado mucho esfuerzo. Tommy dijo:

Cuando vi la otra noche que nos entendíamos en este asunto, me pase a pensar... —Y entonces su visita casual se convirtió en una propuesta formal: pediría una excedencia ¿de donde? Mike no oyó nunca donde trabajaba Tommy y organizaría algunos recorri-

dos para padres e hijos a Yosemite. Si no salía bien, Mike no le pagaría nada, y si funcionaba, Tommy se llevaría un porcentaje.

Cuando Mike le dijo que normalmente no trabajaba con colaboradores externos, Tommy dijo que lo entendía:

Puedo unirme al equipo a plena dedicación.

Cuando Mike le dijo que no había ninguna plaza libre, Tommy replicó:

—Oh, puedo empezar de todos modos, y luego formalizaremos la relación una vez quede algo vacante.

Persistente, penso Mike. *El sello de los triunfadores*. Desde luego era el sello de algo, pero no de ningún triunfo. Se estaba negando a oír «no», una señal clara, en cualquier contexto, de que existen problemas. Después de cuarenta minutos de reunión:

—Mira, Tommy: mi mejor agente, Marlene, tal vez nos deje dentro de pocos meses, se va a casar. Si eso sucede, te llamaré y podremos volver a estudiar el asunto.

A Tommy le decepciono no llegar a un resultado más concreto pero dijo que se mantendría en contacto para analizar maneras de «avanzar hacia nuevos terrenos».

Llamo una semana más tarde y pregunto a Mike si había tomado alguna decisión. (¿Decisión sobre que?,

—No ha habido ningún cambio, Tommy. Marlene y su novio aun no han fijado fecha. Y corto. Tommy acabó con:

Bueno, saluda a Jackie. — Esta llamada facilito algunas pistas sobre otro rasgo de las personas que no abandonan: proyectar en otras personas compromisos no expresados y que no existen.

El siguiente día, Marlene pregunto con cierta reticencia a Mike si tenía un amigo llamado Tommy. El tal Tommy había llamado para preguntarle por su planes de matrimonio. Le había preguntado si tenía aunque fuera una «idea remota» de cuándo dejaría el empleo, ya que «Mike y yo estamos intentando pasar a la siguiente fase».

En cuestión de cinco minutos, Mike localizo a Tommy por teléfono:

Escucha, eres un chaval muy majo, se que te entusiasma este negocio, pero tengo que ser claro contigo: si alguna vez queremos poner en práctica tu idea y si se ajusta a nuestros planes, te llamaremos. No hace falta que vuelvas a llamar, y desde luego creo que no deberías haber llamado a Marlene. ¿Entendido?

Tommy no pareció abatido en absoluto.

—Oh, lo entiendo perfectamente, siento que se haya producido esta confusión. Pensaba que debía pedirle una orientación para poder estar listo para venir a trabajar, eso es todo, no pasa nada. No la molestaré otra vez. —Sonaba como si lo hubiera entendido hasta que añadió—: Ha dicho que unas ocho semanas, así que he hecho planes para esa fecha.

—Eh, bien, mira, Tommy, no hagas planes para nada. El negocio de los viajes no funciona así; nunca sabes qué puede pasar. Es pero que nuestros caminos se crucen alguna vez y te deseo toda la suerte del mundo, y gracias de nuevo por tus sugerencias.

Finalmente, eso fue todo. *Qué tipo más persistente*, penso Mike, *pero estoy seguro de que ha entendido el mensaje*.

Unos tres meses más tarde, Mike volvía de almorzar y encontró tres mensajes de Tommy en su contestador. *Señor Persistente*. Antes de que Mike tuviera tiempo de devolverle la llamada, Tommy volvía a estar al teléfono. Parecía alterado:

—Ha sido de verdad una sorpresa, Mike, y no una buena sorpresa, más bien una conmoción. Cuando he llamado esta mañana para ver cómo iba todo, me han dicho que hacía dos semanas que Marlene se había marchado. ¡Dos semanas! Teníamos un acuerdo, ya sabes, así que me he quedado un poco decepcionado. No puedo creer que hayamos perdido dos valiosas semanas. Me he entregado para conseguir que esta idea funcione y le he dedicado mucho tiempo, perfeccionando las cosas. Ha avanzado mucho. Espero de veras que no hayas contratado a otra persona para reemplazar a Marlene.

Mike sintió lástima por aquel tipo porque era obvio que para él aquello era muy importante. ¿Cómo quitárselo de encima sin ser brusco?

—Bien, en primer lugar, el puesto de Marlene aún no está ocupado (*¿por qué habré dicho esto?*), pero, ah, esa no es la cuestión. No teníamos ningún acuerdo. Simplemente mantuvimos una charla.

—Bueno, tal vez tú lo veas así, pero yo he puesto mi alma en esta historia. Sabes, pensaba que tendrías el tipo de responsabilidad que hace falta para comprometerse con algo, pero tal vez no sea así.

Una brecha, pensó Mike.

—Tal vez no, Tommy, de modo que mejor que acordemos ir cada uno por su camino y añadamos todo esto a nuestra experien-

cia particular. Siento mucho que te hayas tomado tantas molestias.

Mike colgó. Al día siguiente, Tommy volvió a llamar, dos veces, pero Mike no le devolvió las llamadas. Uno de los mensajes decía que era urgente, pero ¿qué podía ser urgente con alguien a quien apenas conoces?

Tommy dejó cinco mensajes más aquella semana y Mike finalmente lo comentó con su esposa.

—No creo que le haya incitado a esto, pero obviamente debo haber dicho o hecho algo que le ha dado todas estas esperanzas. No sé qué más decirle pero no es posible seguir sin devolverle las llamadas. No quiero que se enfade.

—Ya está enfadado —dijo Jackie inteligentemente—. Se enfadó en el momento en que no nos convertimos en sus mejores amigos y no nos metimos en el negocio con él. No creo que puedas decirle nada que él vaya a escuchar como tú pretendes.

Jackie, como la mayoría de las mujeres, tenía mucha más experiencia que Mike en casos de persistencia no deseada. Sabía que «quizás» a veces se percibe como «definitivamente», que «gustar» puede tomarse como «amar» y que la gente que no te oye no te oye. Llegas a la conclusión de que no sirve de nada intentarlo; de hecho, sólo empeora las cosas, porque estimula la vinculación cuando lo que persigues es distanciarte.

Si Tommy podía inferir una asociación de por vida a partir de casi nada, quién sabe cómo iba a tomarse cualquier respuesta. El contacto es el combustible que alimenta el fuego, y Tommy era alguien que no necesitaba mucho combustible.

—Le daré otra semana, y si entonces no lo deja, volveré a llamarle y le pondré las cosas claras.

—Pero, Mike, eso ya lo has hecho —le recordó Jackie—. Le dijiste sin tapujos que no volviera a llamar. Dijiste: «Sigamos cada uno por nuestro camino». Al menos para mí está bastante claro.

Jackie tenía razón. Si le dices diez veces a alguien que no quieres hablar con él, *estás* hablando con él, nueve veces más de lo que querías. Si devuelves la llamada después de que te dejen veinte mensajes en el contestador, simplemente le estás enseñando que para que te devuelvan la llamada hay que dejar antes veinte mensajes.

Durante dos semanas no hubo llamadas y Mike estaba contento de que finalmente esto se acabara. Pero luego llegó otro mensaje:

«Es urgente que hable contigo inmediatamente». Mike pensó en serio que tenía que detener todo aquello. A cada nuevo paso, hacía predicciones sobre la forma en que Tommy iba a responder, pero lo estaba haciendo aplicando sus propias pautas de conducta. Según el razonamiento de Mike, no devolver la llamada era insultante pero, en cierto modo, llamarle y *ser* insultante mejoraría las cosas, y eso es lo que decidió hacer:

—¿Qué problema tienes? ¡Sinvergüenza! No vamos a trabajar juntos, y punto. ¿Me oyes? Debería haber quedado claro pero no es cuchas. No quiero discutirlo contigo nunca más, ¿de acuerdo?

Tommy reaccionó de una manera que Mike no había predicho. Dijo que llamaba simplemente para disculparse porque no quería acabar mal.

—Sigo pensando que podemos dar en el blanco con este asunto algún día —añadió.

—No, Tommy, deberías buscar otra cosa. Si me entero de cualquier vacante interesante, te lo haré saber. (*Oh, Dios, ¿por qué he dicho eso?*) Pero esta será nuestra última llamada, ¿de acuerdo? ¿Podemos dejarlo aquí? —Mike preguntaba, no afirmaba.

Por fin, por fin, Mike pensó que se lo había hecho entender. Aquella noche dijo a Jackie:

—Le llamé al tipo hoy y resultó que lo único que quería era disculparse.

Jackie comentó:

—Bien, y espero que sea la última llamada que vuelves a hacerle.

—Por supuesto que ha sido la última llamada. Se ha disculpado y se ha acabado.

Hasta una semana después, cuando llegó un sobre certificado de Tommy. Contenía una nota que solicitaba a Mike que firmara una carta de referencia adjunta, que según Tommy le ayudaría en el banco.

Aunque Mike había asegurado a Jackie que había sido su última llamada, decidió responder a la petición de Tommy. Para alivio de Mike, encontró un contestador y dejó su mensaje: «No me parece bien firmar la carta de referencia que me enviaste pero te deseo la mejor de las suertes».

La gente que se niega a desistir realiza a menudo peticiones secundarias que parecen razonables, como la carta de referencia de

Tommy, aunque el verdadero propósito de estas respuestas es consolidar el vínculo o renovar los motivos para el contacto. En cuestión de horas, Tommy dejó un mensaje para Mike: «No me sorprende que no tuvieras valor para hablar conmigo directamente. Sabes, te hubiera llevado menos tiempo firmar esa carta que dejarme tu condescendiente mensaje. No es de extrañar que estés en el negocio de los viajes; todo el mundo quiere alejarse de ti. Por favor, devuélveme por correo la carta sin firmar». Por desgracia, Mike había tirado la carta. Ahora Tommy tenía otro asunto para seguir insistiendo.

Al día siguiente había otro mensaje: «No hace falta que vuelvas a llamar, sólo he pensado hacerte saber que eres un imbécil. ¡Quiero que me devuelvas esa carta!».

Esto fue demasiado para Mike. Pensó que había llegado el momento de tomar alguna medida. En este tipo de situaciones, es en este punto cuando sucede algo fascinante: el hostigador y la víctima empiezan realmente a tener algo en común, nadie quiere abandonar. El hostigador está obsesionado por conseguir una respuesta y la víctima se obsesiona con que pare el acoso.

Lo que el hostigador dice en realidad es: «No voy a permitir que no me hagas caso». Apretará botones hasta provocar alguna reacción, y luego, cuando funcione, insistirá en ello. Lo primero suele ser sentimiento de culpa, luego acoso, luego insultos. Cada cosa funciona durante un tiempo y luego deja de hacerlo. Cuando las víctimas participan en este proceso, las amenazas no tardan en llegar.

Pero Mike no estaba dispuesto a sentarse sin hacer nada. Llamó a la persona que les había presentado, le explicó toda la historia y le pidió ayuda:

—Tal vez usted le haga entender y le convenza de que me deje en paz.

Al día siguiente el contestador de Mike tenía tres mensajes de Tommy, uno de ellos lo había dejado a las dos de la madrugada: «¿Has conseguido echar a perder una de mis mejores amistades, idiota! No sé qué mentiras estás propagando sobre mí pero exijo una disculpa, una disculpa por escrito. Ya te he avisado».

Dos días después, más mensajes, incluido uno que decía que Tommy iba a presentar una queja formal, significara lo que significara. Luego un mensaje que decía: «Voy a reservar veinte viajes fal-

sos con tu agencia cada mes. No sabrás cuándo va en serio y cuándo no. Entonces aprenderás a no hacer promesas que no piensas cumplir».

Jackie convenció a Mike de que conservara los mensajes pero que no les prestara atención. A la semana siguiente llegó otro mensaje que decía que si Mike llamaba y se disculpaba, Tommy podría aceptarlo, «pero estamos llegando al punto en que una disculpa no será suficiente. Me gusta Jackie, y lo siento por todas las molestias que tu testarudez va a ocasionarle».

Finalmente Mike y Jackie acabaron en mi despacho, poniéndome las cintas del contestador. Para entonces, ya habían ido dos veces a la policía. Unos agentes habían visitado a Tommy y le habían advertido de que lo dejara pero, de hecho, después de aquello la cosa empeoró. Para entender la inclinación de la policía a la intervención directa, uno debe reconocer que en todas las culturas del mundo el papel de la policía es controlar la conducta. La policía es la rama ejecutora de nuestra sociedad, y cuando la gente no se comporta, esperamos que sea la policía quien la frene. Normalmente esto es así, excepto en los casos en que el contacto con la policía fomenta precisamente la conducta que se supone que debe disuadir. Cuando ya no funcionó nada más, la policía dijo a Mike que consiguiera una prohibición de acercamiento para Tommy, pero Jackie le convenció de que esperara hasta que lo discutieran conmigo.

Sentado en un sofá en mi oficina, Mike dejó claro que estaba a punto de perder la paciencia. Quería que yo «mandara a algunas personas» a que convencieran a Tommy de que cortara con aquello (pese a que no había funcionado cuando su amiga lo hizo ni cuando la policía lo hizo). Dijo que quería que yo «explicara cuatro cosas a Tommy en términos que no fueran indefinidos».

Le dije a Mike que cualquier término era indefinido para Tommy.

—Pero si supiera que puede buscarse problemas... —argumentó Mike—, sería lógico que lo dejara.

—Tommy no está fichado por ser lógico. No habla el mismo lenguaje que nosotros y no podemos enseñarle lógica. Si fuera razonable, no habría mantenido esta actitud de entrada. No se puede hablar claro con la gente chiflada.

Mike continuó con su argumentación:

—No quiero que este tipo piense que puede salirse con la suya.

Jackie respondió sin darme tiempo a mí:

—Si no podemos controlar lo que hace, desde luego no podemos controlar lo que piensa.

Sugerí, con la conformidad rápida de Jackie, que si Mike no respondía, Tommy finalmente centraría su atención en otra cosa.

—Tal vez tardemos cierto tiempo y haga falta tener paciencia, sé que no es fácil, pero los esfuerzos para hacerle cambiar de idea o cambiarle a él son lo opuesto a lo que pretendemos. No quieres que mejore, quieres que desaparezca. Lo quieres fuera de tu vida. Existe una norma que llamamos «implicarte y perderás los nervios». Cuanto más vínculo exista (sea favorable o desfavorable) más se intensificarán las condiciones. Mira, sabemos un secreto, y es que nunca vas a trabajar con él, ni vais a haceros amigos, ni querrás tener que ver algo con él. Puesto que nada de eso va a satisfacerle, ya conocemos una parte del resultado. Va a salir decepcionado, se va a enfadar y tendrá que asimilarlo. Si hablas con él, lo que digas será motivo de controversia. La única forma de obtener lo que queremos ahora mismo es no tener ningún contacto. Sólo entonces empezará a buscar otras soluciones a sus problemas, en lo cual no puedes intervenir. Mientras obtenga respuestas de ti, no prestará atención a su vida. Si no le devuelves las llamadas, cada vez que deje un mensaje recibirá a su vez un mensaje: que puedes resistirte a su persecución.

—Sí, pero este tipo no se detiene nunca.

Jackie intervino:

—Aún no has probado lo de «nunca», Mike. Ni siquiera lo has intentado dos semanas.

Tenia razón. Expliqué que cada vez que Mike volvía a llamar a Tommy o mostraba alguna reacción a su acoso, esto le comprometía.

—Con cada contacto, consigues otras seis semanas de reincidencia. —Expliqué que los mismos conceptos se aplican a los pretendientes románticos que no desisten nunca, a los ex novios que no renuncian, a los empleados despedidos que no se resignan, y todas las demás encarnaciones de la insistencia. Quería que Mike supiera que, aunque resultaba molesto, Tommy no era un caso excepcional.

Le pregunté a Mike que pensaba él que iba a hacer Tommy a continuación.

—No tengo ni idea. Por eso he contactado con usted.

Esperé.

—Supongo que amenazará un poco más. —Una predicción totalmente precisa de alguien que un momento antes no tenía «ni idea».

Mike se enfrentaba a un tipo de situación que ofrece dos planes de organización diferentes como punto de partida: 1) cambiar al hostigador, o 2) cambiar la manera en que la conducta del hostigador nos afecta. En el primer plan se incluyen actitudes como advertencias, contraamenazas, intervenciones policiales y otras estrategias diseñadas para controlar la conducta de alguien. En el segundo plan, limitamos el impacto que se concede a la situación limitando nuestro propio miedo y nuestra ansiedad. También limitamos el impacto sobre el hostigador al no responderle.

En este caso, acordamos que mi oficina llevaría a cabo una investigación general sobre el historial de Tommy, evaluaría todos los mensajes e información disponible hasta el momento y establecería el siguiente plan de acción. Mike solicitaría una nueva extensión de mensajería telefónica. Mi oficina comprobaría cada hora la antigua extensión y le enviaría todos los mensajes excepto los de Tommy. Nosotros revisaríamos, evaluaríamos y mantendríamos todos los mensajes que dejara Tommy. Garantice a Mike y a Jackie lo siguiente:

—Entre donde estamos ahora y que él se ponga violento, habrá varias señales de advertencia detectables. Si algo nos da el menor motivo para creer que él podría ir más allá de las llamadas telefónicas, contactaremos con vosotros de inmediato.

El impacto que consigue un acosador es una de las pocas cosas sobre las que la víctima tiene control. A partir de ese día, las llamadas de Tommy no tendrían el menor impacto sobre Mike o Jackie.

Al final, Tommy continuo llamando durante cinco semanas más. Dejo muchos mensajes, incluidas amenazas que a Mike le hubiera costado mucho no responder. Mike había pronosticado que Tommy sólo se detendría si alguien «le detenía», pero, de hecho, lo cierto era lo opuesto. Sólo se detendría si nadie intentaba hacerle parar.

El caso podría haber sido muy diferente. Mike y Jackie podrían haber conseguido una prohibición de acercamiento, que es realmente el proceso de demandar a alguien por la vía civil para

que te deje en paz y se aleje de ti, pero ¿habría continuado Tommy o se habría retirado? ¿Quién tenía más que perder: Tommy o Mike y Jackie? ¿Había reaccionado Tommy favorablemente las demás veces que Mike intentó hacerle cambiar de conducta (buscando la ayuda de la amiga de Tommy, mandando a la policía)? ¿Cómo habría afectado una demanda legal a la justificación que motivaba a Tommy?

La gente que se encuentra en estas situaciones tan frecuentes, tanto con un antiguo colaborador muy próximo, un antiguo empleado o alguien como Tommy, se debaten entre sus opciones, rara vez entienden que no hacer nada provocativo también es una opción. Todos sus conocidos tienen alguna sugerencia que hacer: «Lo dejará si le devuelves la llamada; lo único que quiere es ser reconocido». «Tal vez serviría que otra persona llamara y dijera que estás fuera de la ciudad.» «Prueba a cambiar de número, entenderá el mensaje.» Hay una necesidad casi irresistible de hacer algo impresionante como respuesta a las amenazas y el acoso, pero a menudo el mejor plan parece ser no hacer nada. Por supuesto, en realidad no es «no hacer nada»; es un plan de organización razonado y una comunicación que para el hostigador es tan clara en cada aspecto como el contacto directo. Este planteamiento es una verdadera prueba de paciencia y carácter para las víctimas, pero a menudo es la manera más rápida de poner fin al acoso.

La manera en que un amigo mío describe su planteamiento del trabajo me ofrece una analogía valiosa en el tratamiento de algunas situaciones interpersonales: «Tengo dos cajones en mi escritorio. Uno es para las cosas que precisan mi atención, y el otro es para las cosas de las que el tiempo se ocupará». El tiempo se ocupará de la mayoría de la gente que se niega a desistir.

Algunas de estas personas persistentes padecen alucinaciones, cuya precisa definición explica por qué no quieren desistir: una falsa creencia de la cual no se pueden librar incluso ante la evidencia contraria mas convincente. No obstante, la mayoría de los acosadores sufren algo menor que una alucinación, algo que podríamos llamar una percepción distorsionada o una opinión irracional. La resolución que buscan normalmente es inalcanzable, y esta gente aturde tanto porque ven la cuestión original a la que se aferran desde su perspectiva inusual. Pensaremos que Mike no hacía ninguna promesa a Tommy, pero Tommy puede opinar de otro modo. Tal

vez incluso base sus sentimientos en hechos objetivos y declaraciones que se afirmaron.

Pero es el resultado que él desea y su manera de llegar ahí lo que establece a Tommy como una persona poco razonable. La profesora Mary Rowe del MIT se encuentra entre los pocos académicos que han estudiado estos casos. Identifica como una señal de advertencia la «naturaleza extrema de un deseo; por ejemplo, un deseo de total control físico y emocional sobre otra persona, un control total de un proceso en el trabajo, el despido injustificado de otra persona o la aceptación total de una propuesta». También describe un «sentido extraordinario de autoridad, como: “*Debe* hablar conmigo!”... “*El departamento debe* dejarme trabajar en ese proyecto!”, o: “Me niego a vaciar mi oficina!”».

Cuando una persona pide algo inalcanzable, como la sumisión total a una demanda irracional, es el momento de dejar de negociar porque esta claro que la persona nunca estará satisfecha. Verse arrastrado a discusiones sobre cuál era la cuestión original no viene al caso. Es como si una parte hubiera venido a la mesa exigiendo un millón de dólares mientras que la otra está preparada para dar cinco dólares, o ningún dólar. En situaciones así hay poco que negociar.

En algunos casos ni siquiera puede determinarse el resultado deseado por una persona, mucho menos conseguirse. ¿Qué resultado hubiera complacido a Tommy cerca del final de su campaña de acoso? ¿Una disculpa? ¿Una asociación fructífera con Mike? No, y tampoco creo que Tommy lo supiera.

La profesora Rowe sitúa en el centro de mira el gran conflicto interno que padece este tipo de personas y explica que «ciertamente no quieren perder pero quizá son también incapaces de salir ganadores, de la manera convencional, puesto que esto significaría el final de la batalla».

Por supuesto, la batalla no acaba hasta que todos los participantes salgan del cuadrilátero, y mientras la gente intente que el hostigador cambie de actitud o intente satisfacer al hostigador, la guerra continuará. En la mayoría de los casos, el miedo a la violencia permanece oculto en la sombra y hace que la gente siga intentando una solución, pero ¿había probabilidades de que Tommy fuera violento? Considerémoslo en función de los cuatro elementos generales de la violencia (JACC):

Justificación percibida

Tal vez Tommy se sintió provocado cuando Mike llamó a su amiga, pero no demostró que la violencia le pareciera justificada.

Alternativas percibidas

La gente que tiende a recurrir a la violencia percibe pocas alternativas, pero las llamadas continuas de Tommy demostraban que veía muchas alternativas (interferir en el negocio de Mike, acosar, etc.).

Consecuencias percibidas

La gente con tendencia a recurrir a la violencia percibe que las consecuencias serán tolerables o incluso favorables. Tommy no mostró ningún indicio de estar dispuesto a renunciar a su libertad (una consecuencia intolerable para él) y pasar a la violencia. Resulta interesante que las consecuencias de las amenazas (incluida la visita de la policía) fueran claramente tolerables para él.

Capacidad percibida

Quienes usan la violencia perciben que tienen capacidad para transmitirla, pero Tommy no hizo nada ni dijo nada que indicara que percibiera esa capacidad.

* * *

Aunque es comprensible que a las víctimas les resulte confuso, la mayoría de la gente que se niega a desistir es altamente predecible. Tal vez sea demasiado fácil decir que continúan hasta que paran pero básicamente es eso lo que sucede en la gran mayoría de los casos, a menos que les prestes atención. Para predecir con exactitud las conductas menores que pueden darse, uno debe comprender los lenguajes de la suficiencia, la vinculación y el rechazo. Sobre todo, uno debe ver la situación en el contexto de esta cultura, que enseña el mito de que la persistencia da resultados. La versión que la mayoría de nosotros oímos es: «En Estados Unidos cualquiera puede ser presidente», aunque de hecho sólo una persona puede ser presidente y los otros 240 millones no pueden. F. Scott Fitzgerald dijo algo sobre la persistencia de lo cual todos los Tommys podrían sacar partido: «La vitalidad no se demuestra sólo en la capacidad de persistir sino en la capacidad de volver a empezar».

* * *

Ningun grupo sabe más sobre el acoso persistente que la gente famosa. Desde la reina del baile del instituto local al político o a la figura internacional de los medios de comunicación, todos pueden enseñarnos algo sobre la persistencia. Un personaje famoso que aparezca en los medios de comunicación puede tener cientos de hostigadores persistentes, literalmente cientos de Tommys.

La gente en la situación de Mike y Jackie se pregunta a menudo cómo sería tener recursos ilimitados para influir, controlar y castigar a un hostigador no deseado. Incluso imaginan lo simple que sería la situación si la policía, los tribunales y el Gobierno estuvieran de su parte. Pero es una fantasía porque, por muy famosa que sea la víctima, por muy poderosos que sean los abogados, la realidad es que no siempre es posible controlar la conducta de otras personas.

La cantante canadiense Anne Murray vivió un caso que demuestra firmemente esta cuestión. Durante años fue acosada por un hombre al que le llegaban infinidad de órdenes judiciales que él no cesaba de infringir, por lo que era arrestado una y otra vez, hasta que finalmente fue encarcelado durante seis años. Cuando salió de prisión, un juez volvió a ordenarle que dejara en paz a Murray, pero sólo durante los primeros meses de libertad, el acosador infringió la orden judicial más de doscientas veces.

John Searing, un vendedor de material artístico de treinta y seis años fue lo suficientemente persistente en sus esfuerzos para conseguir lo que él quería de Johnny Carson. En 1980 escribió al *The Tonight Show* preguntando si le permitirían hacer algo que había querido hacer desde que era niño: gritar alguna noche en antena la presentación: «¡Aquí está Johnny!». Como respuesta, lo que consiguió fue una foto de veinticuatro por veinticuatro del gran Johnny Carson.

Aunque la mayoría de la gente habría captado el mensaje, Searing escribió una y otra vez. Al cabo de un tiempo, le llegó una carta de una persona del equipo agradeciéndole su propuesta y explicándole que no iba a ser factible. Pero Searing no dejó de escribir. Incluyó cintas grabadas de sí mismo imitando a Jimmy Stewart y Richard Nixon; sus famosas voces hacían la misma petición: «Permitid que John Searing grite "Aquí está Johnny!"».

Esto continuó durante bastante tiempo, lo bastante, de hecho, para que Searing escribiera más de ochocientas cartas. El personal del *Tonight Show*, templado por años de experiencia con persistentes remitentes de cartas, no se alarmó. No llamaron a la policía para pararle los pies. Lo que sí hicieron, no obstante, fue llamar a John Searing para preguntarle por qué aquello le era tan importante.

—Porque nada en la vida significa más para mí —les dijo.

Poco después de esa llamada, sucedió algo asombroso: *The Tonight Show* aceptó la petición que había pasado por alto ochocientas veces. Searing fue enviado a Los Ángeles en avión, le adjudicaron un camerino con su nombre en la puerta y, como salido de un sueño (su sueño), le llevaron hasta el estudio. Observó desde el lado del escenario como Ed McMahon presentaba a Johnny Carson con las famosas palabras: «Aquí está Johnny». «Pero ¿y yo qué?», se preguntaba Searing. Le dijeron que tuviera paciencia.

Después del primer anuncio, Johnny Carson habló al público sobre John Searing y sus cientos de cartas, y luego Searing fue presentado a todo Estados Unidos. Se sentó junto al famoso hombre en la famosa mesa durante unos seis minutos, explicando por qué había sido tan persistente y qué significaba para él. Carson indicó a Searing un micrófono y luego volvió al otro lado del telón. A Searing le pasaron un guión, del cual leyó con entusiasmo:

—Desde Hollywood, *The Tonight Show* con la aparición estelar de Johnny Carson. Soy John Searing, junto con Doc Severinsen y la Orquesta de la NBC, y les animo a unirse a Johnny y sus invitados: Danny DeVito; del zoo de San Diego, Joan Embury; el remitente de cartas John Searing; y las aventuras en la cocina con Doc. —Se oyó el redoble de un tambor—: Y ahora, damas y caballeros... ¡aquí está Johnny!

Carson salió entre las cortinas con un gran aplauso y dio a Searing una instrucción sencilla:

—Ahora vete y no escribas más.

Y eso es exactamente lo que sucedió. Searing regresó a su trabajo como vendedor de material para artistas. Pese a lo persistente que había sido, sus cartas nunca habían contenido nada siniestro ni fatídico. Había trabajado siempre, tenía otros intereses y, sobre todo, nunca se sobrepasó en la naturaleza de sus comunicados. Aunque conceder a los hostigadores lo que quieren no es la estrategia que yo recomiendo en la mayoría de casos, en concreto si reco

nocemos la impracticabilidad de aplicarla con regularidad, es interesante advertir que *The Tonight Show* no hizo ningún esfuerzo para impedir que Searing escribiera cartas.

Johnny Carson y su equipo sabían que las cartas, por muy frecuentes que fueran, no podían hacer daño a nadie, mientras que iniciar una guerra puede hacer daño a todas las personas implicadas. Si a Searing le hubieran dejado en paz, probablemente habría seguido escribiendo cartas, tal vez durante años, tal vez durante toda su vida, y no habría pasado nada. Nuestra oficina tiene varios casos de gente que ha escrito más de diez mil cartas a un personaje público sin buscar nunca un encuentro. A mis clientes no les afectan en absoluto las cartas, que sus ayudantes nos envían sin abrir y que nosotros revisamos después.

La cuestión, entonces, no es la persistencia sino conocer las diferencias entre comunicados y comportamientos que auguran una escalada y aquellos que te permiten predecir que un hostigador probablemente va a retirarse o simplemente desaparecerá poco a poco. En situaciones así las víctimas se sienten comprensiblemente frustradas (como mínimo) y quieren que se haga algo para que su hostigador se detenga. Las instituciones psiquiátricas, las fuerzas de la ley y el Gobierno han demostrado que, sean cuales fueren tus recursos, no puedes controlar con garantías la conducta de todas las personas. No es justo pero es así. Mi papel es aumentar la seguridad y reducir el miedo, no decir a la gente lo que quiere oír. Aun así, siempre hay alguien deseoso de hacer lo que quiere una celebridad, sea o no la vía más segura.

Soy incapaz de recordar cuántas veces he visto a un detective privado aplicando intervenciones de enfrentamiento y luego opinando que esas acciones estaban justificadas por el hecho de que la conducta del hostigador finalmente empeorara. Después de haber llevado al hostigador a una postura belicosa, el detective dirá: «Mejor mal que hicimos todo eso, porque mira qué caso tan serio tenemos entre manos. Ya dije que había que hacer algo». ¿No se preguntan nunca qué podría haber pasado si simplemente le hubieran dejado en paz?

Por analogía, cuando conduces por una carretera resbaladiza de noche por la montaña, no controlas el peligro bajándote del coche y secando el asfalto; reduces la velocidad al tomar las curvas peligrosas. Cuando tratamos con gente que no desiste, significa tener

a mano estrategias que reduzcan la probabilidad de encuentros no deseados. Cambias lo que puedes y dejas de intentar cambiar lo que no puedes.

La estrategia de esperar y observar normalmente es el primer paso más inteligente, pero, con frecuencia, la gente aplica otro planteamiento: implicarse y perder los nervios. Siempre dispondrás de la opción de hacer caso a un hostigador pero, una vez la aplicas, simplemente no puedes volver a observar y esperar, aunque tal vez descubras que en comparación no estaba tan mal.

Aunque Johnny Carson lo sabía, la lección de que la persistencia no es sinestra por sí sola llegó demasiado tarde para otro personaje público, la celebridad radiofónica de Los Ángeles Jim Hicklin. Más conocido para sus oyentes como el piloto-comentarista que hacía recomendaciones sobre el estado del tráfico, también informaba desde su helicóptero acerca de otros sucesos que merecían atención. Cuando recibió algunas cartas molestas de un fan, enseñada encontró a personas que le dijeron lo que quería oír: «Nos ocuparemos de ello». No lo hicieron.

La primera carta había llegado a la residencia Hicklin casi a finales de agosto de 1971. El autor de las cartas era el tímido y pusilánime Edward Taylor, de cuarenta y cinco años, cuya historia se explica mejor a través de sus cartas. La primera pretendía ser amistosa y sustentadora. Empezaba con: «Querido James», e iba firmada: «Respetuosamente suyo, Ed Taylor».

Aunque Hicklin no contestó a la carta, llegaron más. Incluían elogios, cumplidos y en una ocasión incluso sugerían que Jim Hicklin se presentara a gobernador. Otra decía: «Eres una estrella».

Jim Hicklin no se percataba de que Taylor era un redactor incansable de cartas, conocido por varios personajes destacados de Los Ángeles durante años. Las cartas de Taylor o divertían o molestaban a estas personas; en la mayoría de los casos no les prestaban atención. Pero Hicklin no se limitó a no prestar atención a las cartas y contrató a un par de detectives privados para resolver el asunto. Hicieron una visita anunciada al hogar de Taylor y le comunicaron una orden clara: deja de escribir cartas.

Esta intervención intrusa no detuvo las cartas, pero sí las cambió. La primera carta posterior a la visita de los detectives era de seis páginas. La caligrafía se había vuelto errática, había muchas correcciones descuidadas, y los elogios y amistad del pasado habían desa-

parecido. «Me ha ofendido gravemente — escribió Taylor—. He pensado mucho en la amenaza implícita contra mí; su presunta paranoia... o su ingenuidad... o su descargo inocente de un montón de recomendaciones abominables... o ¿se trata simplemente de que sólo es usted un Arrogante Insufrible?»

Esta carta introducía un nuevo tema que iba a convertirse en el principal centro de atención de la vida de Taylor durante un año: los pleitos. Continuaba así:

Me halaga y me impresiona que me investiguen. La cuestión es sobre que. Para esto precisamente existen los abogados... *y necesito urgentemente uno bueno*. Tan pronto como le sea posible, Hicklin, es *imperativo* que me informe, por escrito, de la identidad de su letrado.

La siguiente carta iba dirigida al director general de la emisora para la que trabajaba Hicklin:

Aparecieron en mi residencia dos detectives privados en nombre de Golden West Broadcasting [empresa propietaria de la emisora]. *Llegaron sin anunciarse para interrogarme* en relación con cierta comunicación *muy* personal y confidencial que mande hace unos meses a Hicklin.

Su gente admitió que tenían instrucciones de Jim Hicklin de visitarme... sin avisar... sin consideración a mi Familia, Invitados, Responsabilidades o incluso mi Estado de Salud. Es acoso; es una invasión viralenta de la vida privada de uno; ¿se amenaza dot, es intimidatorio y está Mal!

¿De qué culpabilidad reprochable me acusa exactamente Jim Hicklin? Profesional y personalmente es muy importante para mí saberlo. *Y lo sabré*.

Más o menos una semana más tarde, Taylor envió a la Agencia Federal de Aviación la primera de muchas cartas en las que cuestionaba la competencia de Hicklin como titular de un permiso para pilotar: «Hasta que su jurisdicción haya establecido la salud física y mental del señor Hicklin, sugiero que representa una *amenaza* para la vida, las propiedades y para *su mismo*».

Adviertase de que en este punto introduce los conceptos de amenaza y seguridad. Taylor presentó a continuación una queja civil ante el tribunal superior, exigiendo una disculpa de Hicklin. Escribió al juez en estos términos:

El caso al que hacemos referencia tiene el propósito de denunciar y repudiar con severidad el presunto derecho de un ciudadano a conspirar para contravenir el derecho de otro ciudadano a la libre expresión; a transmitir correo; a estar libre de miedo al ataque psicológico y vengativo; al menoscabo en la propia puerta de casa.

Esta carta proporciona una buena ocasión para ver la situación desde la perspectiva de Taylor. Sentía que le imponían algo, se sentía amenazado y, tal vez lo más importante, ofendido. Recordemos lo que dije acerca de las suposiciones aplicables a la mayoría de nosotros:

- Buscamos la conexión con otros.
- Nos entristece la pérdida e intentamos evitarla.
- Nos desagrada el rechazo.
- Nos gusta el reconocimiento y la atención.
- Haremos más por evitar el dolor que por buscar placer.
- Nos desagrada el ridículo y el azoramiento.
- Nos importa lo que piensen los demás de nosotros.
- Buscamos un grado de control sobre nuestra vida.

El intento de detener a Taylor enviando detectives privados chocó con la mayoría de estos puntos. Él buscaba el acercamiento y luego se entristeció por la pérdida de su amistosa relación (si bien unilateral) con Hicklin. Fue rechazado. Había llegado al punto en que la situación podía aportarle cierto placer, y lo único que le quedó fue detener el dolor. Se sintió castigado y ridiculizado. Penso que aun estaría peor considerado si no reclamaba su masculinidad obteniendo una disculpa. Finalmente, sintió que había perdido el control sobre su vida.

Un día, Hicklin hizo un comentario en antena sobre la gente que inicia incendios de matorrales: «Habría que atarlos a una estaca y dejarlos allí». Después de oír esto, Taylor escribió que algún

adolescente podría haber «animado a su grupo a actuar siguiendo la fantasía enfermiza que había difundido la Personalidad Piloto-Reportero-Colega-Héroe Hicklin por la radio. Las fuerzas del orden ya encuentran suficientes restos de esqueletos en las colinas. Es bestial oír a uno condonar la muerte-en la hoguera».

Adviértase la naturaleza siniestra de sus referencias. Continúan en la siguiente queja de Taylor a la Agencia Federal de Aviación, según la cual Hicklin había sobrevolado su casa muy de cerca en una «misión de castigo»: «¿Existe un acto más bárbaro, insensato, obsceno, que un piloto dirigiendo un vehículo aéreo contra humanos indefensos en tierra con el único propósito del acoso; un piloto cuya única misión enfermiza es establecer su dominio sobre sus víctimas?».

Sobra decir que la Agencia Federal no emprendió ninguna acción (no podía) que hubiera satisfecho a Taylor. Del mismo modo, el tribunal desestimó su demanda. Al ver cómo perdía alternativas, Taylor redactó un informe de siete páginas en el que narraba en detalle cada «incidente» que había mantenido con Hicklin. Declaraba que Hicklin empleaba su helicóptero como arma y que «un vehículo aéreo en manos de hombres mentalmente desequilibrados constituye un armamento ofensivo».

Hagamos una pausa para estudiar el contexto de la situación. Al principio era sencillo: una persona famosa recibe cartas sumamente halagadoras de un miembro de su audiencia. Aunque tal vez no estaban escritas en un estilo que satisficiera a Hicklin, las cartas eran adecuadas al contexto. Al principio, la situación no era interpersonal, pero después de que el admirador recibiera la visita de varios hombres advirtiéndole de que dejara de escribir cartas, se convirtió en interpersonal. Jim Hicklin logró lo último que quería: una relación con Edward Taylor. Se habían convertido en enemigos.

Hicklin:

Podría haber entendido tu conducta si hubieras venido a mi puerta con un arma en la mano en vez de enviarme dos detectives privados — como una Reina Neurotica.

Ahora has aleccionado a unos matones para que amenacen mi vida. Es una pena.

No olvides llamarme «Sr.».

El día que envió esta carta, Edward Taylor hizo algo más que escribir acerca de un arma. Se fue a comprar una.

Entretanto Hicklin decidió intentar de nuevo su primera estrategia. Pidió a la oficina del fiscal del distrito que enviara a unos investigadores que lograran que Taylor le dejara en paz. Le hicieron una visita pero no consiguieron que parara.

Taylor dijo a los investigadores del fiscal del distrito que él era la víctima de los acosos de Hicklin, no al revés. Explico que creía que Hicklin había sobrevolado su casa para poder trazar un mapa. Les contó que desconfiaba tanto de la conducta extravagante de Hicklin que siempre llevaba encima una nota explicatoria dirigida conjuntamente al Departamento de Policía de Los Ángeles y a la oficina del fiscal del distrito. Junto con la nota, siempre llevaba una pistola.

Después de recibir la advertencia de los investigadores del fiscal del distrito, Taylor les escribió:

Cuando un demandante percibe que la autoridad establecida no se preocupa y o no va a involucrarse en lo que es tener la vida amenazada por un robópata insensato y manipulador; experimentar el trauma de comprar una pistola a los cuarenta y seis años para defenderse de un asesino a sueldo o implicado emocionalmente; ver una pistola sobre el escritorio durante las horas de trabajo, volver a verla lo primero nada más despertarse, y como último objeto obligado al retirarse por la noche. Pero lo peor de todo es considerar la naturaleza de la provocación alegada por el demandante contra el demandado (oir decirlo a este último: el correo!).

Toda la información necesaria se hallaba en la carta. Lo que Taylor proyectaba en Hicklin, a saber, que era «un asesino implicado emocionalmente», de hecho funcionaba dentro de él. Como dijo James Baldwin: «Cuando tienes a tu víctima delante, te ves a ti mismo». Aunque Taylor nunca amenazó con hacer daño a Hicklin, el riesgo claro puede vislumbrarse en la carta si se aplican los elementos JACC: Taylor pensaba que tenía una *justificación* para emplear la violencia (defenderse a sí mismo); le quedaban pocas *alternativas* (la autoridad establecida no se preocupaba por él); las *consecuencias* de la violencia se habían vuelto favorables porque la violencia detendría al «robópata insensato»; y finalmente, tenía *capacidad* para descargar violencia: el arma.

La visita de los investigadores de la oficina del fiscal, como la primera visita de los detectives privados, tendría claramente un impacto importante y desfavorable del que tardaría en recuperarse Taylor. La intrusión definitiva, el insulto definitivo, estaba aun por llegar, del cual Taylor sería incapaz de recuperarse.

Una tarde, mientras su anciana madre le visitaba, Taylor contestó a la llamada a la puerta de su casa. Era la policía que, delante de su madre, arrestó a Edward Taylor. Fue ingresado en la prisión del Condado de Los Ángeles por difamación. Incapaz de contactar con alguien que le pagara la fianza durante el fin de semana, pasó tres días en la cárcel.

De vuelta a casa, más asustado de lo que nunca hubiera creído, Edward Taylor no consiguió desahogo para la indignación que lo que había sucedido le provocaba. Ahora que escribir sus cartas tenía un precio, dejó de hacerlo. En su lugar, se devanó los sesos, intentó dormir, intentó comer y siguió devanándose el cerebro un poco más. No podía recuperar la vida que había tenido antes de que empezara todo aquello, como era antes, así que se limitó a sentarse en casa escuchando el programa de radio de Jim Hicklin. En este sentido, los personajes públicos inevitablemente echan leña al fuego sólo con su aparición en los medios de comunicación. Una persona obsesionada con una estrella de cine, por ejemplo, puede verla en revistas, en los noticiarios sobre el mundo del espectáculo y tertulias televisivas. Paradójicamente, aunque quiera, a una persona obsesionada le resulta difícil alejarse del objeto de su obsesión.

Pero Hicklin no tardaría en dejar las ondas. Él y su esposa se iban de vacaciones a hacer un crucero. Como había planeado, y como había anunciado por la radio, Jim Hicklin y su esposa embarcaron en el crucero *Italia* el 2 de abril de 1973.

Antes de zarpar, los Hicklin agasajaron a los amigos que habían acudido a despedirles. Pero no todo el mundo a bordo era amigo. En presencia de su esposa, Jim Hicklin fue matado de un tiro por un hombre al que nunca había visto y con quien no había hablado. Edward Taylor se había «defendido» de la manera en la que obviamente llevaba cierto tiempo pensando.

Creer que otros reaccionarán como nosotros es el tópico más peligroso de todos cuando hay que intervenir. Cuando la gente quería detener las cartas de Edward Taylor, estaban seguros de que una advertencia sería lo conseguiría, luego estuvieron seguros de que el

arresto lo conseguiría. Pero ni siquiera su arresto, juicio, condena, cadena perpetua, detuvieron las cartas de Edward Taylor. Continuó escribiendo al fiscal del distrito y a otras personas hasta el día en que murió en prisión.

* * *

Las personas que se niegan a desistir son cada vez más frecuentes y cada caso nos enseña la misma lección valiosa: no libres una guerra. Las guerras rara vez acaban bien porque por definición alguien tiene que perder.

En *Predicting Violent Behavior* [Cómo predecir la conducta violenta], John Monahan explica que la violencia es *interaccional*: «La reacción de una posible víctima de la violencia puede diferenciar un altercado verbal de un asesinato». Como has aprendido en los casos de hostigadores de personajes públicos y otras personas que se niegan a desistir, desde el mismo momento en que estableces relación con ellos, entras en su juego y, si te enfadas, eso por sí solo constituye cierto tipo de victoria para ese tipo de personas.

* * *

¿Te acuerdas de Tommy? En el transcurso de una investigación de seguimiento, mi oficina se enteró de que había conseguido un trabajo en un banco, disfrutó de tres meses idílicos allá y fue despedido por insubordinación. Inició una campaña de acoso contra el director de personal del banco que aún continúa cuando escribo esto. El banco le ha amenazado con una demanda y él les ha amenazado con todo lo que se le ocurre. Los antiguos jefes de Tommy, como cualquiera que se preocupe por la reacción violenta de un empleado enfadado, se enfrentan a situaciones que son altamente predecibles (sólo las relaciones íntimas superan a éstas en predecibilidad). Esta facilidad de predicción incomoda a algunos empresarios porque la capacidad va unida a la responsabilidad. Cuando finalices el siguiente capítulo, habrás conseguido ambas.

Riesgos laborales

«Cuánto más graves son las consecuencias de nuestra ira que los actos que la despiertan.»

—Marco Aurelio

Querida Laura:

Es hora de dejarse de enganos. Puedo hacer que tu vida sea miserable si es eso lo que quieres de verdad. Te dije que si me despedían o perdía mi liquidación, podía forzarle a irte conmigo. Me preguntaste qué podía hacer, ¿matarte? La respuesta fue, y aun es,

No. Si te mato, no podrás lamentar lo que has hecho. Tengo la dirección de tus padres de modo que, si te escapas, estoy listo para seguirte. Estoy vendiendo mis casas, he cancelado mi fondo de jubilación, he vendido mis acciones. Puedo moverme con mucha rapidez. Digamos que si no das marcha atrás, pronto perdere el control bajo las presiones y empezare a atacar a ciegas, destruyendo todo en mi camino hasta que la policía me coja y me mate.

Cuidate,

Rick

Mientras lees esta carta, tu intuición pide a gritos más detalles. ¿Quién es Rick? ¿Quién es Laura? ¿Qué relación mantienen? ¿Ha sido despedido? Tu intuición te dice que seas curioso porque más información quiere decir una mejor predicción. Quieres conocer el contexto, pero sólo con conocer el contenido de la carta, aún puedes emplear los elementos JACC para ver las cosas que los lectores originales no vieron. Habla de la *justificación* de Rick por la violencia (perder su empleo), la pérdida de *alternativas* (dejarse de engañar), las *consecuencias* de la violencia (que Laura lamente lo que

hizo) y su alta *capacidad* (tiene la dirección de sus padres, ha vendido sus posesiones y está listo para marcharse).

El hombre que escribió la carta se llama Richard Farley y la mujer a la que él escribió se llama Laura Black. Se conocieron mientras estaban empleados en una empresa de alta tecnología del Silicon Valley llamada ESL, una subsidiaria de TRW. Farley había propuesto a Laura Black salir con él, y cuando ella declinó, él se negó a aceptar su negativa. La empresa intentó varias intervenciones para que él dejara de molestarla pero, con cada una de ellas, el acoso se intensificó. Finalmente incluyó amenazas de muerte. Además envió un anexo a una de las cartas en el que comunicaba la vulnerabilidad de Laura: se trataba de una llave de la puerta principal de su casa.

Cuando los supervisores de ESL le dijeron a Farley que le despedirían si continuaba con eso, su reacción siniestra incitó a uno de sus jefes a preguntarle con incredulidad:

—¿Está diciendo que si le despedimos me matará?

—No sólo a usted —respondió Farley.

Más o menos por entonces, Laura solicitó, poco convencida, una prohibición de acercamiento contra Farley. Su intuición era acertada cuando comentó al tribunal acerca de él:

—Me da miedo lo que este hombre pueda hacerme si entablo esta acción.

Farley fue despedido de ESL y se le prohibió el acceso a sus instalaciones, pero un día regresó para vengarse. Atravesó —literalmente— las puertas de acceso después de reventar el vidrio con una de las escopetas que traía con él. También llevaba un rifle y varias pistolas mientras caminaba por el edificio disparando lleno de furia a sus antiguos compañeros de trabajo.

Cuando finalmente encontró a Laura Black, le disparó una vez con un rifle y la dejó sangrando en el suelo. Disparó a otras diez personas aquel día, de las cuales murieron siete. Laura, pese a perder mucha sangre y el conocimiento, fue capaz de salir a rastras del edificio.

Posteriormente me explicó:

La prohibición de acercamiento fue el catalizador que le hizo perder los estribos. Vacilé largo tiempo antes de decidirme a conseguirla, pero la empresa me instó a hacerlo. En última instancia me dijeron que mi negativa podría afectar a mi progreso en el

trabajo. Fue cuando finalmente dije: «De acuerdo, merece la pena arriesgarse». El tiroteo sucedió el día anterior a la fecha en que tenemos que aparecer en el tribunal con Farley para que la orden temporal fuera permanente.

Pero Laura pasó aquel día y muchos más en el hospital. Farley pasó aquel día y muchos más en la cárcel. Los periodistas pasaron aquel día y muchos más informando de que Farley se había desquiciado y había empezado a pegar tiros. Pero eso nunca, nunca sucede.

Los elementos JACC demuestran que la gente no se desquicia sin más. Hay un proceso sumamente observable y, a menudo, predecible, como el agua que empieza a bullir. Aunque lo denominamos violencia en el lugar de trabajo, en realidad es igual que cualquier tipo de violencia; la comete cualquier tipo de infractor. Es asesinato por venganza cuando un empleado que se siente humillado u ofendido demuestra que no se le puede tomar a la ligera. Es violencia doméstica cuando un marido busca a su mujer en el trabajo. Es acoso a personas con las que sales cuando un hombre que no desiste persigue a su víctima en el trabajo. Es asesinato por rabia cuando un empleado arrastrado a hacer algo sonado y malo elige hacerlo en el trabajo. El miedo a la violencia en el trabajo es comprensible porque el trabajo es un lugar donde muchos de nosotros nos vemos forzados a mantener interacciones con personas que no hemos escogido.

Por suerte, la violencia en el lugar de trabajo ofrece muchas oportunidades de predicción, y casi siempre hay varias personas en una posición desde la que observar las señales de aviso. Aun así, como muestran estos casos, a menudo no se tienen en cuenta advertencias obvias. Los casos también demuestran que no tiene por qué ser así.

* * *

Aunque no te suene el nombre de Pat Sherill, es una de las razones de que cuando piensas en tiroteos descontrolados en el trabajo pienses en el Servicio Postal de Estados Unidos. El cartero de Oklahoma de cuarenta y cuatro años era conocido por sus compañeros como Pat *el Loco*. En 1986, poco después de que sus supervisores amenazaran con despedirle, vino al trabajo con algo más que su

habitual ira contra sus jefes: también se trajo tres pistolas. Sherill disparó a veinte compañeros de trabajo, de los cuales catorce murieron, y luego se suicidó.

Al contrario de la percepción pública que Sherill contribuyó a consolidar, las estadísticas de violencia entre empleados del servicio postal, de hecho, son mejores que las de la mayoría de las industrias en Estados Unidos. La cuestión sencillamente es que con cientos de miles de empleados a plena dedicación y casi un millón de personas afiliadas al servicio de alguna manera, lo más probable es que tengan más de todo en general: más fracaso, más problemas médicos, más creatividad, más vagancia, más amabilidad, más violencia. Se producen incidentes con armas en restaurantes de comida rápida con más frecuencia que en las oficinas de correos, pero no se informa de ellos como parte de alguna tendencia. (Con esto no quiero decir que el estilo y las estrategias de gestión del servicio de correos sean lo mejor del mundo, sino que quiero desmitificar la noción de que son lo peor de la nación.)

Aunque el ataque de Sherill fue un baño de sangre, en el plazo de un año, otro empleado furioso hizo que pareciera un incidente menor en comparación. Un empleado de USAir llamado David Burke fue el hombre que apareció en esta ocasión en las noticias. Después del incidente, los informadores se enteraron de muchas cosas acerca de Burke que habría convenido saber a USAir cuando decidió contratarle: su historial incluía tráfico de drogas, atracos en tiendas y robo de coches, así como violencia contra su novia. Había cortado los cables del coche de la chica, la había golpeado y la había amenazado con un arma. Había llegado al punto en que ella solicitó una prohibición de acercamiento contra él.

La conducta conflictiva de Burke continuó en el lugar de trabajo, donde dejó una amenaza de muerte en el contestador de su supervisor, Ray Thompson, a quien culpaba de muchos de sus problemas. Burke insistió en que le estaban aislando en el trabajo por motivos raciales y se indignó cuando USAir le despidió por robar sesenta y nueve dólares. Otro empleado de USAir con bastante poco juicio; presto a Burke un revolver magnum del 44. Nunca se lo devolvió.

Cuando USAir despidió a Burke, se les pasó por alto que devolviera su placa de identificación para el aeropuerto, que llevaba puesta el último día de su vida. A causa de la placa, la mujer encar-

gada del detector de metales indicó con un saludo a Burke que pasara y le dijo: «Que tengas un buen día». Él respondió: «Tendré un día buenísimo». Luego entró en la oficina de Thompson y exigió que le devolvieran su empleo. Thompson dijo que no y seguidamente cortó la discusión porque tenía que volar a San Francisco. Al cabo de pocos instantes, Burke se puso en la cola y compró un billete para el mismo vuelo. A diferencia de otros pasajeros que ocupaban sus asientos aquella tarde en el vuelo 1771, Burke no tenía que preocuparse por enterarse de cuál era el destino programado del avión, pues él ya sabía dónde iba a acabar.

Después de despegar, escribió una nota en la bolsa para el mareo del avión: «Hola, Ray. Pienso que es un poco irónico que acabe mos de este modo. Pedí cierta indulgencia para con mi familia, ¿recuerdas? No obtuve la más mínima. Y tú tampoco la obtendrás».

A veintidós mil pies de altura, la tripulación oyó dos disparos (Burke acababa de matar a Thompson). Se comunicaron de inmediato por radio con los controladores aéreos: «¡Hay un tiroteo a bordo!». Segundos más tarde, la caja negra del avión grabó tres disparos más, luego cierta conmoción, luego el disparo final.

La torre intentó volver a contactar con los pilotos, pero el avión ya no estaba bajo su control. Ahora estaba bajo el firme control de la gravedad mientras hacía un descenso a más de mil kilómetros por hora hacia el suelo. Cuarenta y tres personas murieron al instante, convirtiendo a Burke en el perpetrador de la peor tragedia de violencia en el lugar de trabajo de la historia de Estados Unidos. La peor pero ni mucho menos la última.

Generalmente pensamos que estos tiroteos son cometidos por empleados de grandes corporaciones o de organismos gubernamentales, pero cada vez un número mayor los perpetran hostigadores, jefes o incluso estudiantes universitarios. Varios de nuestros clientes ahora son universidades importantes. En años pasados no hubieran tenido estas preocupaciones, pero la violencia se abre camino en todas las instituciones de nuestra cultura, y la gente que no la espera tampoco está preparada para ella.

Con frecuencia las señales están ahí, pero también está ahí la negación. Por ejemplo, después de alguna situación terrible de violencia en el campus, los responsables universitarios describen al perpetrador como alguien que era «un estudiante que gozaba de buena reputación». Lo que estas descripciones quieren decir es:

«¿Quién iba a saberlo?», pero si se indaga un poco más siempre se responde a esa pregunta.

El caso del estudiante universitario Wayne Lo es un claro ejemplo. La mañana del día en que se hizo famoso, Wayne recibió un paquete en el colegio mayor. Una recepcionista desconfió de su contenido (la desconfianza es una señal de intuición) por dos palabras en el remite: «Armas Clásicas». Lo notificó acertadamente a los directores residentes, que llevaron el paquete a una reunión programada regularmente con el decano, Bernard Rodgers. Los miembros del personal querían abrir el paquete, que pensaban que podría contener un arma, pero el decano Rodgers dijo que sería impropio que el colegio mayor interfiriera en la entrega del correo de un estudiante. Si accedió a que un miembro del personal se pusiera en contacto con Wayne Lo para comentar la cuestión. A Wayne se le permitió recoger el paquete y llevarlo a su habitación. Poco después, Trinka Robinson, la directora residente de su dormitorio, se presentó y preguntó a Wayne qué había en el pesado paquete. Él se negó a abrirlo. Ella insistió y él volvió a negarse, de modo que la responsable se fue. Cuando regresó más tarde con su esposo, Floyd, la caja ya había sido abierta. Wayne les dijo que no contenía un arma sino tres piezas para cartuchos vacías y otras partes de pistola. También había una caja vacía de munición. Dijo que había encargado algunos de los artículos como regalos y que otros eran para su uso personal.

Optando aparentemente por olvidar que Wayne se había negado a abrir el paquete en presencia de Trinka, Floyd Robinson se quedó satisfecho. Posteriormente describió a Wayne como «muy franco conmigo y para nada a la defensiva». Este comentario también quería transmitir el mismo mensaje de siempre: «¿Quién iba a saberlo?», pese a que para entonces varias personas podían haberlo sabido.

Alrededor de las nueve de la noche de aquel mismo día, una voz anónima masculina comunicó a Trinka que Wayne tenía un arma y que iba a matarla a ella, a su familia y a otras personas más.

Trinka se tomó la amenaza lo bastante en serio como para llamar a varios responsables de la facultad. También llevó de inmediato a sus hijos a casa de un administrador de la facultad. Su marido se unió a ellos allí a eso de las 9:30. Decidieron ir a registrar la habitación de Wayne. Si encontraban un arma o si se resistía,

llamarían a la policía. Puesto que el decano Rodgers no les había permitido abrir el paquete de Wayne, ¿cómo reaccionaría si registraban la habitación de Wayne? Mejor llamar al decano, decidieron, y eso es lo que estaban haciendo cuando oyeron los primeros disparos.

Para cuando los fuertes ruidos cesaron, seis personas habían sido tiroteadas. Dos de ellas ya estaban muertas. Habían pasado menos de doce horas desde que Wayne había recogido el paquete que estimulaba a los responsables del colegio a hacer cualquier cosa menos lo obvio: llamar a la policía. Incluso la advertencia explícita sobre las intenciones de Wayne no les había convencido para que llamaran a la policía.

Transcurrieron diez días antes de que el decano Rodgers diera alguna explicación pública y la gente estaba ansiosa por oír qué sabía él sobre el incidente. En vez de esto, les dijo lo que no sabía: «No sé nada sobre armas. No sé nada sobre pistolas». Estoy seguro de que el decano Rodgers sabía que las armas son peligrosas, y estoy seguro de que sabía que había gente a quien podía llamar para que se ocupara del asunto.

Dado que los responsables de la facultad sabían tan poco sobre los sentimientos y las percepciones de Wayne, habría sido difícil aplicar los elementos JACC, pero este es un ejemplo perfecto de un caso en el que el contexto por sí solo es el elemento dominante de la predicción: un estudiante recibe un paquete de un fabricante de armas; se niega a abrirlo o a discutir sobre su contenido; luego lo abre cuando está a solas; en cuestión de horas, una llamada anónima advierte de que el estudiante tiene un arma y planea matar a gente. Estas cosas no suceden cada una de ellas de forma independiente; *todas* ellas suceden, y se podría sumar otro factor importante: la gente presintió intuitivamente que había riesgo.

Cuando Wayne apareció en su proceso por asesinato, llevaba una sudadera con las palabras «Asqueado de todo» sobre el pecho. Eso recoge mis sentimientos sobre los muchos, muchos casos en los que se permite que la negación se convierta en negligencia y en los que la gente en posición de saber son los mismos que luego preguntaron: «¿Quién iba a saberlo?».

* * *

Tras explicar varias historias en las que no se hizo caso a las señales de advertencia y se produjo una tragedia, también quiero reconocer que la gente implicada —quienes visitaron a Edward Taylor para que dejara en paz a Jim Hicklin, las personas del colegio mayor de Wayne Lo, de la empresa de Laura Black, de USAir, incluso las personas del tan criticado Servicio Postal estadounidense— lo hicieron lo mejor posible con los recursos con que contaban entonces. Si hubieran dispuesto del conocimiento de que dispones tú ahora, creo que habrían optado por otras alternativas, y, por tanto, mis comentarios no tienen que ver con culpabilidades sino con educación.

Park Dietz, el destacado psiquiatra forense estadounidense y un experto en violencia, ha apuntado que los historiales de cada caso están «repletos de informes, cartas, comunicaciones y memorias que demuestran que la gente se sentía incómoda, amenazada, intimidada, ultrajada e insegura precisamente por las personas que luego cometían actos atroces de violencia». Un caso que estudio Dietz cuenta la historia de la negación en su forma más innegable: un hombre mató a uno de sus compañeros de trabajo, cumplió su condena en prisión, salió a la calle, y volvió a ser contratado por la misma empresa cuyo empleado él había asesinado. Mientras estaba en la empresa por segunda vez, se enemistaba con la gente porque siempre estaba irritado y furioso. Hizo amenazas y acosó a una compañera de trabajo, con el conocimiento de sus supervisores. Después de su renuncia (a punto de ser despedido), continuó acosando a la mujer y luego la mató.

¿Quien iba a saberlo?

* * *

Los actos destructivos contra compañeros de trabajo y organizaciones no son incidentes raros o aislados. En la era de las fusiones, adquisiciones de compañías, reducciones de plantillas, en la que es frecuente que la gente sea despedida o suspendida de empleo, los sentimientos del trabajador son una fuerza que hay que tener en cuenta.

La pérdida de un empleo puede ser tan traumática como la pérdida de un ser querido, pero pocos empleados despedidos reciben nuestra condolencia o respaldo.

Mientras que la frecuencia de incidentes violentos ha aumentado, la mayoría de los factores influyentes ha continuado igual durante un periodo largo. Muchos empresarios estadounidenses contratan a las personas no adecuadas y no se molestan en indagar nada acerca de ellas. Luego se supervisa a estos empleados de maneras que pueden sacar sus peores características. Finalmente, la manera en que se les despide influye en los acontecimientos tanto como el hecho de que se les contratara. Poca gente accionaría conscientemente una bomba, pero muchos empresarios hacen exactamente eso de forma inadvertida. Muchos vienen a mi después, pero solo unos pocos quieren enterarse del asunto antes de la crisis.

A estos clientes les explico cuál es el tipo más común de empleado problemático, aquel al que yo llamo el Guionista. Presenta diversas características detectables enseguida de ser contratado. Una es su falta de flexibilidad; no se muestra receptivo a las sugerencias porque se las toma como afrentas o críticas sobre su manera de hacer las cosas. Otra característica es que atribuye a los demás los peores propósitos y el peor carácter posible. Si se comenta por ejemplo una discrepancia en su nómina mensual, diría o pensaría: «Mejor no intentes sacarme ni un centavo de mi dinero». Es como si esperara que la gente le menospreciara o le perjudicara.

El Guionista es el tipo de persona que te hace una pregunta, la contesta él mismo y luego se aleja enfadado por lo que has dicho. En este sentido, *escribe el guión* de sus interacciones con compañeros de trabajo y directivos. En su guión, es un buen trabajador razonable que debe estar constantemente en guardia contra las trampas de sus compañeros de trabajo y supervisores. Las cosas que van mal nunca son error suyo, e incluso cuando son sucesos accidentales, no intencionados, siempre son obra de otros que procurarán echarle la culpa. La gente está empeñada en pillarlo por algún lado, y punto. Y la empresa no hace nada para remediarlo y no aprecia su aportación.

Cuando intentas tratar o razonar con una persona así, descubres que no reacciona a lo que dices sino más bien a lo que espera que digas; está reaccionando a su guión. Es una personalidad disparejada. Existe un viejo chiste que demuestra cómo funciona esta dinámica.

Un hombre que conduce por un tramo remoto de la autopista tiene un pinchazo. Mientras se prepara a poner la rueda de repuesto, se da cuenta de que no tiene un gato para elevar el coche. Alejadas en la distancia, ve las luces de unas pequeñas granjas y se pone a andar por el largo camino para pedir prestado un gato. Está oscureciendo, y mientras camina, le preocupa que esta gente vaya a mostrarse reacia a prestarle su ayuda.

Probablemente se negaran incluso a contestar a la puerta o, peor aun, fingirán que no están en casa —piensa—. Tendré que andar otro kilómetro hasta la siguiente casa y dirán que no quieren abrir la puerta y que de cualquier modo no tienen ningún gato. Cuando por fin consiga que alguien hable conmigo, querrán que les convenza de que no soy un delincuente, y si acceden a ayudarme, lo cual es dudoso, querrán quedarse con mi monedero para que no me vaya corriendo con su estúpido gato. ¿Qué mosca le ha picado a esta gente? ¿Son tan desconfiados que ni siquiera pueden ayudar a un conciudadano? ¿Permitirán que me congele aquí fuera?»

Para entonces ha llegado a la primera casa. Puesto que se ha sumido en un estado de rabia, golpea fuertemente a la puerta pensando: «Mejor que no intenten fingir que no hay nadie en casa porque puedo oír la televisión».

Unos segundos después, una agradable mujer abre la puerta de par en par y pregunta con una sonrisa:

—¿Puedo ayudarle en algo?

Él le responde a gritos:

—¡No quiero su ayuda y no aceptaría su apuesto gato ni aunque me lo envolviera para regalo!

El Guionista no se fía de la gente cuando ésta se muestra servicial, y esto le aleja de sus compañeros de trabajo. Su guión acaba por hacerse realidad y la gente le trata como él espera que haga. Para cuando un empresario dado topa con él, probablemente ha pasado por estos problemas en otros trabajos y en otras relaciones.

El Guionista lanza advertencias: «Mejor no intente culparme de lo que sucedió», o: «Mejor que me concedan ese ascenso». Incluso cuando se sale con la suya, piensa que sucede únicamente porque obligó a la empresa a hacerlo. Aún piensa que la dirección intentaba evitar su ascenso, pero no pudieron con él.

Cuando estudio el historial personal de un empleado de este tipo, es asombroso cuántos comportamientos graves o incidentes de insubordinación están documentados. Son muchas las cosas que podrían llevar a la empresa a rescindir un contrato. Ha hecho amenazas, ha intimidado, a veces incluso ha realizado sabotaje o ya ha sido violento en el trabajo, y aun así no le han despedido porque todo el mundo tenía miedo de despedirlo. Los directivos generalmente lo han trasladado de un departamento a otro o le han puesto en un turno de noche o han hecho cualquier cosa necesaria para convertirlo en el problema de otra persona. Nadie quería sentarse, mirarlo a los ojos y despedirlo porque sabían que reaccionaría de forma negativa.

Puesto que esta dinámica se alimenta a sí misma y empeora, y puesto que cuanto más tiempo el empleado pasa ahí más se siente autorizado a estar ahí, la clave es deshacerse del Guionista al principio. (No voy a entrar en el cenagal de las razones legalmente aceptables para rescindir un contrato sino más bien abordar los casos en que no hay motivos de despido y se ha tomado la decisión de despedir a alguien.) Si tienes motivos para poner fin al acuerdo con esta persona, lo mejor es hacerlo rápido. No obstante, ten la seguridad de que el motivo es suficiente y que tu determinación es firme, ya que si intentas despedirlo y no lo consigues, estarás preparando el terreno para el síndrome AIME, que significa la introducción de amenazas, intimidación, manipulación e intensificación de las acciones.

Las manipulaciones son declaraciones destinadas a influir sobre el resultado sin recurrir a la amenaza. Las intensificaciones de las acciones están destinadas a provocar miedo, fastidio o angustia, como por ejemplo cuando alguien se presenta en un lugar sin estar invitado, envía algo alarmante, estropea algo o actúa de modo siniestro.

Cuando tratas con un empleado difícil y de inclinaciones violentas, es importante comprender que el tiempo está de su parte a menos que actúes con rapidez. La dirección puede intuir correctamente que no parará por las buenas, y que cuanto antes sea despedido, más sencillo será. Si crees que va a ser duro despedirlo ahora, puedes estar seguro de que más tarde será aún más complicado.

El Guionista a menudo es alguien que ya ha empleado manipulaciones o intimidaciones con éxito en el pasado. Su patrón le ha

ensenado, en efecto, que estas estrategias funcionan, y por este motivo espera que vuelvan a funcionar. Cuando la dirección finalmente se lanza a adoptar la medida de despedirle, se enfrenta a una persona que está conmocionada y que siente que no le tratan con justicia. Tal vez tenga razón en parte en cuanto a lo de la justicia, ya que, comparado con todas las cosas por las que anteriormente no le despidieron, el motivo citado puede parecer una insignificancia. Está enojado, amenazante y no es posible aplacarlo.

Cuando las manipulaciones que han funcionado en el pasado no parecen funcionar, las intensifica. Llegados a este punto, la dirección debe considerar todo el daño que esta persona podría hacer a la empresa o a su personal. Anteriormente, al ver esta faceta de él, se retiraban. En esta ocasión, se han mantenido firmes en su sitio y él ha endurecido las condiciones diciendo o haciendo cosas que dejan claro lo obvio: deberían haberlo despedido hacía mucho tiempo.

* * *

Antes de facilitarte algunos IPIN que servirán para ampliar la inspección en el lugar de trabajo, quiero explicar que generalmente evito el empleo de listas de verificación ya que desorientan a la gente llevándole a creer que existen atajos para las predicciones comprometidas. He esperado hasta este punto del libro, en el que ya estás familiarizado con los recusos y las filosofías de la predicción, para dar una lista de comportamientos. Una lista de este tipo, en manos menos preparadas, podría emplearse erróneamente. En las tuyas, servirá para informar a tu intuición.

1. INFLEXIBILIDAD: El empleado se resiste a cambiar, es estricto y no está dispuesto a discutir ideas contrarias a las suyas.
2. ARMAS: Ha obtenido un arma en los últimos noventa días, cuenta con una colección de armas, hace bromas o comentarios frecuentes sobre armas o discute sobre armas como instrumentos de poder o venganza.
3. ABATIMIENTO: Está taciturno, enfadado o deprimido. El enfado crónico es un elemento importante de predicción de algo más que violencia. La gente que experimenta fuer-

tes sentimientos de rabia sufre un riesgo incrementado de ataque cardíaco (de hecho, la irritación supera a factores de riesgo como fumar, alta presión sanguínea o alto colesterol). La gente de este tipo pone en peligro a otras personas y se arriesgan a sí mismos. Según esto, siempre hay que estar atento al enfado crónico. Los indicios de depresión incluyen cambios en el peso, irritabilidad, ideas de y referencias al suicidio, desesperanza, tristeza y pérdida de interés en actividades de las que la persona disfrutaba anteriormente.

4. DESESPERANZA: Ha hecho declaraciones como: «¿De qué servirá?». «Total, nunca cambia nada.» «No tengo futuro.» Hace referencias al suicidio o describe planes que se corresponden con el suicidio (ordena sus asuntos, vende sus posesiones, etc.). El pesimismo es un elemento importante para la predicción de problemas (igual que el optimismo es un importante elemento de predicción de éxito).
5. IDENTIFICACIÓN: Se identifica o incluso elogia a otros personajes violentos en el lugar de trabajo. Hace referencia, bromea o le fascinan noticias sobre actos importantes de violencia. Le atraen las películas violentas, revistas como *Soldier of Fortune*, libros violentos, noticias horripilantes.
6. MIEDO ENTRE LOS COMPANEROS: Los compañeros de trabajo están asustados o desconfían de él (aunque expresen o no los motivos). Este elemento pretende centrar se en la intuición de los compañeros de trabajo.
7. AIME: Ha recurrido a amenazas, intimidaciones, manipulaciones o intensificación de las acciones contra directivos o compañeros de trabajo.
8. PARANOIA: Tiene la impresión de que los demás están «empenados» en pillarlo, cree que los sucesos inconexos están relacionados, que otros conspiran contra él.
9. CRITICAS: Reacciona adversamente a las críticas, muestra desconfianza hacia quienes le critican y se niega a considerar el valor de cualquier observación crítica sobre su conducta.
10. CULPABILIDAD: Culpa a los demás de los resultados de

- sus propias acciones, se niega a aceptar la responsabilidad.
11. CRUZADAS: Ha emprendido o se ha vinculado a cruzadas o misiones en el trabajo. (Es particularmente significativo que se haya enzarzado en lo que él identifica como una «guerra de un solo hombre».)
 12. EXPECTATIVAS POCO RAZONABLES: Espera exaltación, que se le recuerde mucho tiempo, una disculpa, que se le califique como «el ganador» en alguna disputa, que se le dé la «razón».
 13. AGRAVIO: Tiene algún agravio pendiente o bien antecedentes por quejarse de agravios irrazonables.
 14. ENCUENTROS CON LA POLICÍA: Ha tenido encuentros recientes con la policía (incluidos arrestos) o tiene antecedentes que incluyen delitos por agresión o conducta agresiva.
 15. MEDIOS DE COMUNICACIÓN: Recientemente se han producido noticias sobre violencia laboral u otros actos importantes de violencia en el trabajo. Los informes de prensa sobre estos temas a menudo estimulan a otras personas a identificarse con los infractores y la atención que obtienen por sus actos. Como en el caso de los atentados a personajes públicos, los incidentes serios de violencia en el lugar de trabajo tienden a suceder de forma múltiple, con infractores que hacen referencia frecuente a quienes les precedieron en las noticias.
 16. INTERÉS: Ha observado la conducta, las actividades, el rendimiento o las idas y venidas de otros empleados, aunque no sea labor suya hacerlo; ha mantenido un archivo o dossier sobre otro empleado, o recientemente ha acosado a alguien dentro o fuera del lugar de trabajo. (Puesto que casi la mitad de los acosadores se presentan en algún momento en el lugar de trabajo de sus víctimas, las empresas deberían tener en cuenta esta dinámica.)
 17. CONTACTO: Aunque le hayan despedido, ha instigado y mantenido el contacto con los empleados de la empresa; se niega a abandonar y parece más centrado en el trabajo que ha perdido que en encontrar otro empleo.

Aunque ningún IPIN por sí solo puede llevar a una predicción

y ni siquiera todos los casos serios contienen la lista completa, estas son algunas señales de advertencia ante las que hay que estar alerta. La mayoría de nosotros conocemos o hemos conocido gente que presenta algunas de estas características, pero si trabajas con alguien que presente muchas de ellas, el asunto merece prestarle más atención.

Si los directivos y supervisores y compañeros de trabajo están al tanto de estas señales de aviso, es mucho más probable que detecten una situación seria antes de que se convierta en una situación crítica. Park Dietz contribuyó con su talento a un estudio realizado a lo largo de muchos años sobre incidentes de violencia en el trabajo. Después, él y yo creamos y produjimos una serie de videos de formación utilizados hoy en día por muchas corporaciones y organismos gubernamentales (véase apéndice 4). El comentario más frecuente repetido por las organizaciones que aplicaban el programa fue que detectar a estos empleados a tiempo era mucho más fácil de lo que pensaban. También dijeron que la resolución más común de estas situaciones era asesorar a los empleados problemáticos. El asesoramiento era posible una vez reconocían el hecho de que un empleado dado necesitaba ayuda. Tras mucho tiempo estudiando los incidentes más importantes de tiroteos múltiples en el lugar de trabajo, el doctor Dietz llegó a esta conclusión:

Si una empresa quiere estar preparada para responder al tipo de cosas que los empleados consideran verdaderos elementos de predicción, primero tiene que enterarse de ellas. Hace falta tiempo para animar a los empleados a explicar a los supervisores que alguien les incomoda y les inspira desconfianza. Todo esto exige planificación. Pero cuando viene la alerta de que alguien está pegando tiros en el Edificio 16, ya no hay tiempo para hacer esa planificación.

Su estudio confirmó también mis creencias sobre la relación entre las informaciones dadas por los medios de comunicación y la violencia en el lugar de trabajo:

Es una pauta cuya frecuencia se ha incrementado. Depende tanto de los medios de comunicación que, después de cada noticia divulgada a escala nacional, podemos anticipar que en las siguientes

semanas habrá varias más. El motivo es que la gente que comete estos actos busca soluciones a sus dilemas. Cuando ven una información sobre alguien que hace cosas que les apetece hacer, que se parece a ellos, se identifican con ellos y pasan de la inacción a la acción.

Muchas de las situaciones que acabaron en violencia llevaban largo tiempo cociéndose y los ejecutivos de más rango no tenían ni idea de lo que estaba pasando. ¿Por qué? Porque nadie quería informar de esto a un supervisor. ¿Por qué? Porque alguien podría decir: «Eh, ¿no puedes controlar a tu propia gente? ¿No sabes cómo ocuparte de estas cosas?».

Hace un par de años mantuve una reunión con un cliente que es uno de los principales responsables de una gran empresa nacional. Durante una conversación sobre los restaurantes gestionados por la empresa, dije:

—Debéis haber experimentado múltiples circunstancias en que las empleadas femeninas sufrieran acosos no deseados.

El contestó:

He tenido noticia de uno de esos casos, pero ciertamente no ha sido un problema grave para nosotros.

Unas horas más tarde, pregunté al director de recursos humanos y dijo:

—Oh, desde luego, hemos tenido unos seis o siete casos de éstos el año pasado; a veces pueden representar un problema.

Luego el director llamó al ejecutivo encargado de la división de restaurantes, quien dijo:

Probablemente tenemos un par de casos de éstos al mes, me vienen a la cabeza unos veinte casos que tuvimos el año pasado. Es un problema muy serio.

Si los directivos no tienen oportunidades de comentar una situación de posible relevancia para la seguridad ni pueden influir sobre ella, las decisiones críticas quedan en manos de gente que sólo las toma porque piensan que sus jefes quieren que ellos lo hagan o porque les asusta decir a alguien que no son capaces. Las empresas pueden fomentar este tipo de partes comunicando al personal que quieren saber y que acogeran favorablemente cualquier información incluso aunque se trate de malas noticias. Hay empresas en las que, si un directivo predice que la conducta alarmante o

molesta de un empleado podría agravarse y lo plantea ante sus superiores, corre el riesgo de ser considerado negativamente por exagerar y por no ser capaz de manejar el asunto por sí solo. Y lo que es aún más injusto, pueden considerar que se equivoca cada vez que no suceda nada. Yo propongo que las grandes organizaciones vuelvan a definir la palabra «equivocarse» en este contexto para incluir tres criterios. Un directivo se equivoca sólo si:

1. No considera la seguridad en primer término.
2. No hace las preguntas adecuadas.
3. No comunica las preocupaciones claramente y a tiempo.

Tengo la suerte de trabajar con algunas empresas de ideas avanzadas que dicen a sus directivos, en efecto: «No esperamos que manejes estas cuestiones relacionadas con las ciencias de la conducta. No esperamos que estés preparado para manejar a personas preocupantes o inestables. Si puedes ocuparte del 95 por ciento de la gente con la que trabajas, eso ya es por sí solo un logro. El 5 por ciento que se aparta de las conductas normales —los que intimidan, amenazan o asustan— debería llegar a nuestro conocimiento para que nosotros tomemos medidas».

* * *

Las situaciones difíciles y los despidos complicados que involucran a empleados conflictivos son similares a las demás situaciones sociales explosivas. Entre éstas se incluyen el divorcio, las disputas con vecinos, disputas con instituciones financieras, demandas judiciales y disolución de sociedades. Lo que tienen en común es que los intereses de una parte están en conflicto directo con los intereses de la otra. Según esto, es poco habitual alcanzar resoluciones completamente satisfactorias para todas las partes.

Para complicar las cosas, el empleado difícil también suele tener problemas similares fuera del trabajo. Las cosas buenas de su vida parecen piezas de domino que han empezado a volcarse: la seguridad derriba al rendimiento, que derriba a la identidad, que derriba a la autoestima. La pérdida de un trabajo puede hacer que se desmoronen las pocas piezas que quedaban en pie, pero la pieza que los empleados deben tener cuidado de no volcar es la pieza de

la dignidad, ya que, cuando cae, la violencia es la consecuencia más probable. Considera los elementos JACC:

JUSTIFICACIÓN: El empleado puede sentirse justificado en el uso de la violencia cuando su jefe le ha arrebatado *todo*.

ALTERNATIVAS: Puede percibir cada vez menos alternativas a la violencia, en concreto si ha agotado todos los procesos de apelación.

CONSECUENCIAS: Su evaluación de las consecuencias de la violencia cambia a medida que se hunde cada vez más. Si se siente lo bastante furioso, *en concreto si se siente humillado*, las consecuencias de la violencia pueden volverse favorables.

CAPACIDAD: A menudo, los empleados enfurecidos, antiguos o actuales, sobrevaloran su capacidad para descargar violencia. Esto es peligroso porque es más probable que intenten ataques grandiosos con la intención de «matar a todo el mundo» o «hacerlo volar todo». Aunque rara vez consiguen el nivel que imaginaban, llegan a hacer daño a mucha gente.

* * *

¿Que hicieron o en qué fallaron los jefes que obtuvieron peores resultados con su personal?

Por supuesto, todo empieza por la contratación. El encargado de contratación ha hecho la predicción de que el candidato satisficiera las necesidades de la empresa y será un empleado bien adaptado, apto y productivo. Sabemos que las predicciones son mejores cuanto más información tengamos, por lo tanto, la clave reside en investigar a los candidatos. No quiero decir con esto que comprobar el pasado del candidato sirva para filtrar con garantías a los empleados que más tarde puedan actuar violentamente, porque la violencia es un proceso que se desarrolla a lo largo del tiempo. Pero las comprobaciones efectivas del pasado dan a un empresario la oportunidad de conocer informaciones importantes sobre un candidato de una manera sencilla.

Testifique en un caso que involucraba a una empresa de segu-

ridad llamada MacGuard, que empleó a un hombre llamado Rodney Garmanian. La empresa le facilitó el uniforme que él vestía para convencer a una chica de dieciocho años llamada Teak Dyer de que entrara en su coche. Le dieron el coche en el que se la llevo. También le dieron las llaves del edificio cerrado al que fueron, las esposas que empleó para sujetarla, la porra con que la golpeó y el arma con que la mato. La empresa MacGuard no había llevado a cabo ninguna comprobación previa a la contratación, ni tan siquiera había examinado la solicitud de Garmanian. Si se hubieran tomado unos minutos, se habrían enterado de que no había contestado a la mayor parte de cuestiones de la solicitud, y que las respuestas que sí dio eran desfavorables. Su paso por el ejército había sido de tres meses. Ese tipo de cosas representa obviamente un área que debe investigarse: «¿Por qué estuvo en el ejército sólo tres meses, señor Garmanian? La mayoría de la gente está más tiempo». Había descrito el motivo de dejar dos trabajos anteriores como «despido», aun así MacGuard no le hizo ninguna pregunta al respecto.

Tal vez lo más espeluznante de este caso es algo que yo descubrí solo con llamar a dos de sus antiguos patronos. El primero me dijo: «Oh, sí, me acuerdo de Rodney Garmanian. En una ocasión intentó tener relaciones sexuales con una chica en el segundo piso cuando el edificio estaba cerrado». La segunda persona dijo: «Oh, sí, me acuerdo de Rodney Garmanian. Hizo dibujos obscenos y los colgó en el lavabo de señoras». El asesinato que finalmente cometió Garmanian sucedió en el lavabo de señoras del segundo piso de un edificio cerrado. Por veinticinco centavos conseguí información que, si los jefes de Garmanian se hubieran molestado en conseguir, podría haber salvado la vida de Teak Dyer. *Comprobar referencias y consultar a antiguos jefes es un deber absolutamente crucial para todos los empresarios.*

Otro caso en el que yo testifiqué tenía que ver con un empleado que condujo su camión a gran velocidad e intencionadamente a través de un piquete de trabajadores; diversas personas resultaron heridas y una de ellas sufrió lesiones cerebrales. Una vez más, la investigación previa a la contratación había sido ineficaz. No se comprobaron las referencias ni se confirmó la información ofrecida en la solicitud. De hecho, la solicitud demostraba una total falta de franqueza y honestidad. Por ejemplo, los números de teléfono ano-

tados como referencias aparecían también en el apartado de familiares, y números de teléfono que resultaban ser teléfonos particulares se daban como números de empresas. Comprobar estas cosas te puede indicar sin mucho esfuerzo que el solicitante no es honesto. Como mínimo, te dice que hay algunas cuestiones adicionales que en su caso deberías analizar.

No tomar la medida obvia de comprobar telefónicamente las referencias es una epidemia en Estados Unidos, y yo tengo poca paciencia con los patrones que se quejan de empleados de los que no se preocuparon lo bastante para evaluarlos antes de su contratación. Una excusa habitual es que las referencias sólo van a decir cosas buenas ya que el candidato les ha preparado para la llamada. De hecho, a partir de las referencias se puede conseguir una cantidad tremenda de información que confirme datos que aparecen en una solicitud. «¿Le conocía cuando trabajaba para tal y tal compañía? ¿Cuándo trabajó para tal empresa? ¿Tiene alguna idea aproximada del salario que ganaba? ¿Sabe donde estudió? Ha dicho que usted fue al colegio con él.» Sugiero que las preguntas a las personas que figuren como referencias estén guiadas por la información que aparece en la solicitud.

La información más importante que te pueden facilitar las referencias son otras referencias. A esto le llamamos «fuentes ampliadas». Son personas que conocen al solicitante pero que no aparecen como referencias y, por consiguiente, no están preparadas para tus indagaciones y probablemente te ofrecerán información valiosa. Estas fuentes se consiguen pidiendo a las referencias que el solicitante sí anotó que nos den nombres de otras personas que le conozcan.

La entrevista con el solicitante es otra ocasión para conseguir valiosa información sobre sus antecedentes. Aunque parezca algo obvio, muchos empresarios no aprovechan este recurso. La primera cuestión que debe examinarse es la sinceridad del solicitante durante el proceso previo a la contratación. Cuando la gente miente en la solicitud, es raro que recuerden exactamente cómo mintieron, de modo que sugiero coger la solicitud en una mano y hacer preguntas a partir de ella mientras se entrevista al candidato. La mentira más común concierne a la duración de trabajos anteriores. Ocho meses constan como un año, dieciocho meses como dos años, etcétera.

Durante las entrevistas (que se pueden filmar en vídeo) hay una serie de preguntas que yo sugiero hacer. Aunque no se trata de una lista exhaustiva, he aquí algunos ejemplos:

«Describa al mejor jefe que haya tenido y describa al peor jefe que haya tenido.»

Esta es una pregunta eficaz que puede revelar actitudes importantes hacia los directivos y la dirección. Si el solicitante habla apenas un momento sobre su mejor jefe pero puede dilatarse con entusiasmo sobre los peores jefes, esto es algo revelador. ¿Emplea expresiones como «conflicto de personalidades» para explicar por qué las cosas no funcionaron con jefes anteriores? ¿Ridiculiza a antiguos jefes? ¿Asume alguna responsabilidad por su parte?

«Hábleme de un fracaso en su vida y cuénteme por qué sucedió.»

¿Dice el solicitante que no puede recordar ninguno? Si puede describir algo que percibe como fracaso, ¿assume la responsabilidad de ello o culpa a otros? (P. ej.: «Nunca acabé el instituto porque aquellos malditos profesores no sabían motivarme».)

«¿Cuáles son algunas de las cosas que su último jefe podía haber hecho para que su negocio fuera mejor?»

¿Ofrece el solicitante una lista larga de elementos y parece dar la impresión de que podría haber llevado las cosas mejor que la dirección? ¿Son sus comentarios constructivos o cargados de rencor? A esta pregunta le sigue:

«¿Alguna vez le explicó a su antiguo patrón alguna de sus ideas sobre cómo podía mejorar?»

Si contesta: «Sí, pero nunca hacen caso», o: «Sí, pero se limitaron a decirme: "Métase en sus propios asuntos"», es algo que puede revelar más sobre su actitud que sobre sus jefes en el último trabajo. La mayoría de los jefes reaccionan bien a las sugerencias que se ofrecen de manera constructiva, independientemente de que luego las sigan o no. Otra respuesta desfavorable es: «¿Cuál es la utilidad de hacer sugerencias? Total, nunca va a cambiar nada». Algunos solicitantes acusarán a los jefes de robarles ideas. Otros contarán batallas sobre las molestias que se tomó para que el antiguo jefe siguiera sus

sugerencias. Si así fuera, pregunta si fue una iniciativa individual o conjunta con otros compañeros de trabajo. A veces un solicitante dirá que sus compañeros «no tenían agallas para enfrentarse a la dirección como yo hice».

«¿Cuáles son algunas de las cosas que su último jefe podría haber hecho para que usted conservara su puesto?»

Algunos candidatos te darán una respuesta razonable (un sueldo ligeramente más alto, mejor horario, etc.), pero otros facilitarán una lista de exigencias que demuestran expectativas no razonables (p. ej.: «podría haberme doblado el sueldo, ascenderme a vicepresidente y darme fiesta los viernes»).

«¿Cómo actúa cuando quiere resolver problemas en el trabajo?»

Las respuestas aceptables son consultar a los demás, considerar todos los puntos de vista, comentarlos con las partes implicadas, etc. Las respuestas desfavorables incluyen un tema de confrontación (p. ej.: «Le digo al origen del problema que mejor que espabile», o: «Voy directamente al encargado y se lo pongo claro»). Otra respuesta desfavorable es que no hace nada para resolver problemas, por ejemplo: «Nada va a cambiar nunca».

«Describa un problema que haya tenido en la vida en el que la ayuda de otra persona fuera muy importante para usted.»

¿Es capaz de recordar una situación así? Si lo fuera, ¿reconoce o expresa su agradecimiento por la ayuda?

«¿Quién es su mejor amigo y cómo describiría su amistad?»

Lo creas o no, hay mucha gente que no puede encontrar un solo nombre como respuesta a esta pregunta. Si da un nombre que no esté incluido entre las referencias, pregunta por qué. Luego pregunta si puedes llamar a ese amigo como referencia.

* * *

Algunas frases que parecen favorables en una entrevista de trabajo de hecho pueden ocultar características desfavorables. «Siempre soy puntual», o: «Soy muy, muy organizado», son frases que dicen a veces candidatos que más tarde resultarán ser inflexibles y territoriales. El territorialismo (*mi* escritorio, *mi* zona, *mi* obligación) no es necesariamente un atributo. «Si digo que dedicare ocho horas, puede estar seguro de que eso es lo que tendrá, ni un minuto menos», dirá un solicitante que además espera de ti lo mismo, que ve los acuerdos como compromisos y los cambios imprevistos como injusticias.

Todos podemos explicar racionalmente cualquier cosa, y cuando un empresario está demasiado ansioso por cubrir una plaza, se olvida de la intuición. Como he mencionado antes cuando hablaba de la contratación de canguros o nineras, el objetivo debería ser descalificar a los solicitantes poco aptos en vez de descubrir las cualidades de los buenos candidatos. *Los buenos candidatos demuestran por sí solos sus cualidades.*

* * *

Otra característica que se constata con frecuencia en casos que acaban mal es que el empleado no había sido convenientemente supervisado.

El concepto de supervisión conveniente puede exponerse fácilmente: *apreciación del rendimiento — corrección de los errores*. Es tan importante comprobar que los empleados hacen algo bien y de sí mismo, como cogerlos haciendo algo mal y no pasar por alto el incumplimiento. En el caso del empleado problemático, hay supervisores que a menudo renuncian a corregirlos. Muchos de los problemas surgidos podrían haberse evitado tratando convenientemente a este empleado en el momento preciso, sin embargo se le trata simplemente de forma diferente porque esto es más sencillo que resolver el problema.

Este tipo de empleado es muy perceptivo y sensible en lo que se refiere de cómo le «tratan», sobre todo cuando se debe a la preocupación de que pueda actuar violentamente. Si percibe que sus jefes le consideran peligroso, la probabilidad de su descontrol aumenta, ya que tiene poco que perder si ya le consideran violento anticipadamente.

* * *

Además de contratar a gente inadecuada y supervisarlos incorrectamente, los empresarios que obtuvieron peores resultados también fueron lentos a la hora de despedir a la gente que consideraban que tenía que irse.

Es más fácil concluir la relación con un empleado problemático antes de que se involucre emocionalmente en el trabajo, antes de que las cuestiones menores se conviertan en motivos, antes de que las decepciones se conviertan en enfados. Cuanto más larga la implicación emocional, más fuerte se vuelve y más difícil será probablemente la ruptura.

Los empresarios se muestran a menudo reacios a despedir a alguien que les inquieta porque en realidad no saben cuál es la mejor manera de hacerlo. A continuación, expongo algunas estrategias para casos de rupturas difíciles, aunque muchas también son aplicables a la conclusión de otras relaciones con implicación emocional como las que incluyen a pretendientes no deseados, socios comerciales y antiguos cónyuges. Las circunstancias individuales siempre requerirán respuestas específicas, pero la filosofía se aplicará de manera general.

PROTEGE LA PIEZA DE LA DIGNIDAD EN EL DOMINÓ

Mantén la cortesía y el entendimiento. Nunca hagas sentirse avergonzado a un empleado. No le comuniques ninguna preocupación que tengas sobre algún perjuicio serio que él esté creando. Piensa lo peor si hay indicios, pero trata al empleado como si fuera lo que tú esperas que él sea. Trátale como si fuera razonable, como si no estuvieras asustado de su posible reacción. Pon fin a vuestra relación laboral de una manera que demuestre que esperas que acepte las noticias con madurez y de forma apropiada. Esto no significa pasar por alto el riesgo. Lo inteligente es justamente lo contrario: prepárate para lo peor pero no de formas detectables para el empleado. No le dejes creer que estás anticipando amenazas o riesgos. Si lo haces, tal vez estés escribiendo un guión para que él lo siga. Es más, estás permitiendo que él conozca tu vulnerabilidad.

BUSCA UNA RESCISIÓN COMPLETA

A menudo, los empresarios se ven tentados de ofrecer una suspensión gradual; piensan que el golpe será menor para el empleado que van a despedir. Aunque parezca que este planteamiento amplía la duración del empleo, en realidad amplía el proceso de despido y, con ello, el azoramiento y la angustia. Es análogo a cuando se enchufa a alguien al sistema de mantenimiento en un hospital sin posibilidad de sobrevivir ni calidad de vida. Aunque algunas personas creen que esto prolonga el proceso de vida, de hecho prolonga el proceso de muerte.

NO NEGOCIES

Esto podría llamarse la regla de oro, y es aplicable a cualquier relación con gente que se niegue a aceptar la ruptura. Una vez se ha tomado la decisión de concluir la relación laboral, tu reunión con el empleado consiste en informarle de tu decisión, y punto. Pueden surgir otras cuestiones, pero no negocies por mucho que él quiera hacerlo. No se trata de una discusión sobre cómo mejorar las cosas, corregir las cosas, cambiar el pasado, encontrar culpables o empezar otra vez. Repasar las cuestiones y argumentos de su relación con la empresa sólo levantará ampollas y elevará la emoción. Es muy poco probable que la persona se convenza de que la rescisión es una buena idea —no entra en su naturaleza reconocer eso, no importa cuál sea la evidencia— de modo que mejor que lo expongas con brevedad. Sugiero a mis clientes que de hecho escriban un guión con los pocos puntos que quieran exponer a la hora de informar al empleado sobre la decisión tomada. También sugiero que preparen lo que nosotros denominamos una «frase bumerán», una frase que se pueda repetir cada vez que el empleado intente descarrilar la conversación: «Bill, si tú hubieras tomado esta decisión en lugar de nosotros, lo respetaríamos», o: «No es el momento de discutir sobre el pasado; tenemos que preparar el futuro».

MANTÉN LA DISCUSIÓN CENTRADA EN EL FUTURO

Evita discutir sobre el pasado. Establece algunas cuestiones acerca del futuro que podáis resolverlas durante la reunión. Por ejemplo: «¿Qué quiere que digamos a las personas que llamen y quieran localizarle?». «¿Quiere que le enviemos el correo o que comunique

mos al remitente su nueva dirección?» «¿Cuál sería la mejor manera de describir su trabajo aquí a futuras empresas que se pongan en contacto con nosotros?» Haz saber al empleado que su información se toma en cuenta. La incertidumbre sobre lo que un antiguo jefe puede decir a otros interesados provoca gran ansiedad, de modo que aborda el tema directamente y demuestra que se puede resolver. De esta manera la inquietud no va a más. Estos puntos pueden parecer menores, pero dirigen el enfoque hacia el futuro, a su vuelta a empezar en vez de extenderse en el pasado.

SÉ DIRECTO

En vez de informar a un empleado sencillamente de que se ha tomado la decisión de despedirlo, algunos patronos abordan el tema de una manera tan furtiva y delicada que la persona interesada no se percata completamente de que acaba de ser despedido. Después de escuchar, podría decir que entiende que tiene que mejorar su rendimiento, a lo cual el jefe responde: «No, no entiendes, te estamos despidiendo». Esto puede provocar que el empleado despedido se sienta estúpido además de todos los sentimientos que van unidos a ser despedido. Intentar ser delicado a menudo conlleva como resultado expresarse de forma vaga. Existe un chiste que, al oírlo por primera vez, parece defender que las noticias se comuniquen de modo redundante, pero demuestra que ser directo, de hecho, tiene más sentido:

Una mujer llama al amigo que esta ocupando su casa temporalmente y le pregunta cómo van las cosas. «Bueno, tu gato se ha caído del tejado y ha muerto», informa el amigo. «Dios mío», contesta la mujer. «¿Y me lo dices tan fresco? Deberías haber dicho: "Fluffy estaba jugando en el tejado pasándoselo pipa y de pronto empezó a resbalar. Aunque recuperó el equilibrio y pareció que todo iba bien, de pronto resbaló de nuevo y se cayó del tejado. La llevamos a toda prisa al veterinario. Las heridas parecían serias pero Fluffy se reanimó y todo el mundo pensó que lo iba a conseguir, pero... bien... finalmente ha fallecido". Así es como deberías habermelo dicho.»

El inquilino se disculpa por su rudeza. Una semana más tarde la mujer vuelve a llamar para ver como van las cosas. El inquilino

vacila y luego dice: «Bueno, tu madre estaba jugando en el tejado...»

Es preferible que la gente reciba las malas noticias de forma directa.

El tema de conversación de la reunión para comunicar la ruptura de relaciones debería centrarse en que estás seguro de que él va a tener éxito en el futuro, que encontrará otro trabajo a su gusto y que le irá bien. De hecho, tú tal vez opines que sufre problemas emocionales, que es conflictivo y que siempre fracasará, pero no se saca nada dejando que estos mensajes salgan a la superficie. El tono de la reunión debería ser práctico, no solemne y deprimente: «Estos cambios son parte de la vida profesional que todos experimentamos en un momento u otro. Yo he pasado por ello. Sabemos que te irá bien y que esto no tiene por qué ser un revés para ti».

CITA CUESTIONES GENERALES EN VEZ DE ESPECÍFICAS

Muchos empresarios quieren justificar ante el empleado que van a despedir por qué emprenden esta acción, como si pudieran vencerle de que despedirle es una buena idea. Otros emplean la reunión de despedido para intentar corregir la actitud del empleado y mejorarla, convirtiendo la reunión en una conferencia. Muchos jefes hacen críticas más francas y constructivas en el momento de despedir a alguien que las ofrecidas mientras estaba empleado. Olvídate de eso, es demasiado tarde. Una vía más inteligente es describir la decisión en términos generales, diciendo que es preferible para todas las partes. Di que el empleo es una calle de doble sentido y que la situación presente no permite avanzar en ninguna de las direcciones. Di que aunque es obvio que es una persona capaz, este trabajo no ofrece el mejor entorno para que pueda destacar. No te dejes arrastrar a una discusión sobre quién va a reemplazarle. Emplea una frase bumerán o di que aun no se ha decidido nada al respecto.

RECUERDA EL ELEMENTO SORPRESA

En consideración a la seguridad y protección de quienes llevan la empresa, el empleado no debería ser consciente de la reunión de rescisión con antelación. Lo creas o no, a muchos empleados se les

convoca para su reunión de despido con las palabras: «Van a despedirte».

BUSCA EL MOMENTO OPORTUNO

Un despido debería tener lugar al final del día, mientras los demás empleados se van. De este modo, una vez acabada la reunión, el empleado no puede ir a buscar a las personas que él considera responsables. Más bien, se irá a casa a la misma hora que siempre en vez de encontrarse en casa una mañana entre semana, por ejemplo. Sugiero el despido al final de la semana laboral. Si se le despide en viernes, tiene todo el fin de semana libre como siempre y no sentirá el impacto de no tener adónde ir al día siguiente. A diferencia de un día entre semana, no se despertará con la idea de que sus antiguos compañeros están en el trabajo (y posiblemente hablando de él). No experimentará que todo es diferente a lo normal, programas diferentes en la tele, la familia fuera de casa, etc. Aunque hay quien opina que es recomendable despedir a alguien a principios de semana, yo creo que esto expone a posibles objetivos de su agresión en el trabajo mientras aún está en el punto álgido de su emotividad.

ESCOGE EL ENTORNO

Un despido debería tener lugar en un sitio que no esté a la vista de otros empleados. No debería suceder en el despacho de la persona que lleva a cabo el despido porque no habrá manera de poner fin a la reunión si el empleado despedido quiere seguir hablando. La persona que lleva a cabo el despido necesita tener la posibilidad de levantarse y salir si no es conveniente quedarse. Un ejecutivo experimentado que conozco evita emplear su despacho porque tiene la impresión de que una persona siempre recordará con intensidad dónde fue despedido y tal vez regrese si está furioso.

ESCOGE EL REPARTO

¿Quién debería estar presente? Sugiero que la comunicación del despido debería hacerla un directivo de nivel superior a aquel con quien el empleado trabajaba normalmente. Debería ser alguien apartado de las controversias cotidianas que rodeaban al empleado. Debería ser alguien que mantuviera la calma y la compostura ante la ira o incluso ante amenazas. Cuando sea factible, un segundo participante podría ser alguien de la dirección por quien el emplea-

do se sabe que siente cierta admiración o alguien con quien tenga buena relación. El motivo de esta segunda persona es que el empleado mostrará su mejor cara ante alguien que le cae bien o a quien respeta.

¿Quién *no* debería estar presente? Vigilantes de seguridad, policía local o «Eddy el Grande» de la sección de carga no deberían tomar parte en la reunión de rescisión. Aunque algunos patronos creen que la presencia de personas como estas les confiere una posición de fuerza, consiguen exactamente lo opuesto. Pone sobre la mesa toda tu vulnerabilidad para que la explote el empleado potencialmente peligroso. Tampoco debería estar presente ningún compañero de trabajo de la misma categoría ni ningún supervisor directo. Incrementan la probabilidad de que el empleado se sienta azorado, además de la probabilidad de enzarzarse en discusiones acaloradas sobre el pasado. El directivo a cargo de la reunión de rescisión muestra su fuerza al demostrar que no necesita refuerzos.

* * *

Muchos empleados consideran el despido como algo que se lleva a cabo desde una posición de poder, pero no es así. Hubo un día en que Richard Farley fue el hombre más poderoso en ESL. Hubo un día en que David Burke fue el hombre más poderoso de USAir. Sentían rabia e indignación, y como dijo Emerson: «Una buena indignación saca todo el poder de alguien». La indignación puede ser el motor de conductas que un empleado nunca antes hubiera considerado. Recuerda, este hombre no es un monstruo. Es alguien a quien contrataron que podría haber trabajado durante años en una empresa. Pero ahora está conmocionado. Este despido hace que su mundo se tambalee. O bien no lo esperaba o confirma su visión de las cosas, ya que siempre lo había esperado. En cualquier caso, es un cambio inoportuno y humillante que le viene impuesto.

Podía aguantar no caer bien en la empresa, pero que no le hagan caso, que le rechacen, que le *borren*, eso es una cuestión bastante diferente. El despido es mucho más importante ya que a él asocia: pérdida de posición, pérdida de ingresos, pérdida de seguridad, pérdida de objetivos, pérdida de identidad y, sobre todo, pérdida en una batalla. Sus oponentes han vencido y él ha perdido.

Por todo esto, un importante cambio de poder tiene lugar en el

instante del despido. Todo cambia mientras una amplia gama de opciones y alternativas se abren ante el empleado despedido, con las que no contaba cuando intentaba mantener el trabajo. El instrumento inicial de influencia del empresario es la capacidad para despedir, pero una vez lo hace, una vez ese poder se ejercita, ya ha usado su munición y el arma está vacía. Después de eso, el poder está en manos del empleado. Muchas empresas han aprendido que el coste de infravalorar este poder es mucho mayor que el coste de respetarlo.

Dada la aplicación de los abogados y la frecuencia de demandas por rescisiones incorrectas de contratos, algunas empresas se preocupan más por los litigios que por el riesgo. Cuando un empleado despedido amenaza con una demanda judicial, se le hace más caso que a otras amenazas, pero es paradójico ya que en el contexto del tipo de empleado que tratamos aquí, la amenaza de demanda judicial de hecho es una buena noticia. Mientras esté centrado en una demanda judicial, ve alternativas a la violencia. El problema con las demandas judiciales no surge al principio sino en la conclusión. Sabemos que, al final, sobre todo cuando las reclamaciones son irracionales o excesivas, el empleado perderá la batalla legal. Tal vez entonces la empresa tenga que enfrentarse otra vez a la ira de esa persona. No obstante, si los empresarios evitan provocar o implicarse más de la cuenta con un empleado despedido, el tiempo curará la mayoría de las heridas, incluidas también, esperamos, las heridas infligidas a su dignidad e identidad.

¿Cuál es la mejor manera de responder a las amenazas en una reunión de ruptura? En el capítulo 7, he expuesto muchos conceptos sobre amenazas que son aplicables en este caso. Recuerda que el valor de las amenazas viene determinado por nuestra reacción. Según esto, si un empleado lanza amenazas en el momento del despido, lo mejor que se puede decir como reacción es: «Comprendo que estés molesto, pero las cosas de que hablas no cuadran con tu estilo. Sé que eres mucho más razonable y tu futuro es demasiado prometedor para considerar este tipo de cosas». La intención de este comentario no es convencer a quien amenaza de que no está enfadado sino más bien la idea es convencerle de que tú no tienes miedo.

También es importante hacer saber a quien lanza amenazas que aún no se ha embarcado en una campaña de la que no pueda retirarse. Una buena frase es: «Todos decimos cosas cuando reac-

cionamos emocionalmente; yo también lo he hecho. Olvidémoslo. Se que mañana lo veras de otro modo».

Incluso en los casos en que las amenazas quieren ser serias (y por consiguiente requieren intervenciones o amplios preparativos), recomendamos a los clientes que nunca demuestren que toman en serio sus palabras y que nunca demuestren miedo. Esto no quiere decir que no tomen precauciones. De hecho, cuando los clientes despiden a empleados conflictivos, les aconsejamos que tomen numerosas precauciones, como el seguimiento de la reunión en vídeo desde alguna habitación próxima, tener equipos de intervención de seguridad preparados, instalación de alarmas y procedimientos mejorados de control del acceso después del despido.

Todas las reuniones de ruptura, tanto si van bien como mal, ofrecen discernimientos valiosos sobre cómo el empleado despedido va a comportarse más tarde. Igual de importante, esta reunión demuestra también al empleado despedido cómo reaccionará la dirección. Inmediatamente después de una reunión de despido, la persona que llevó a cabo el despido debería elaborar un informe sobre la actitud, conducta, reacciones y declaraciones del empleado despedido. La información pueden valorarla posteriormente profesionales cuyas valoraciones ayuden a formar opiniones sobre seguridad y otros asuntos pertinentes.

Entre las cuestiones que hay que decidir después de una rescisión difícil es si es preciso informar a alguien sobre posibles riesgos. Dejar de advertir a las personas que puedan ser objetivos de la violencia del despido puede ser negligente, igual que no recuperar las acreditaciones de acceso, seguir la salida del edificio de un empleado furioso, notificar al personal de seguridad y a los recepcionistas o tomar cualquier otra medida cuando se considere que alguien puede ser peligroso para los demás.

La peor reacción posible a una amenaza es la contraamenaza. Cuando las amenazas funcionan para un empleado es porque, puesto que le queda poco que perder, podría hacer algo temerario, y la dirección sabe eso. A la inversa, el empleado sabe intuitivamente que la dirección no hará nada temerario. Además, las contraamenazas empeoran las cosas. Piensa en la violencia como una interacción. La forma en que respondes a una amenaza podría endurecer las condiciones y convertir esta situación en una competición de amenazas, contraamenazas y situaciones más graves. En este con-

texto, los empresarios rara vez ganan pues arriesgan mucho más que el empleado despedido y pueden perder de muchas más maneras. Entre los ejemplos de contraamenazas se incluyen frases como: «¿Ah, sí? ¡Bien, enviare a la policía en el minuto en que lo intentes!». Las contraamenazas te involucran y te ponen en el mismo terreno de juego que quien lanza las amenazas. Lo que tú quieres es precisamente lo opuesto, desvincularte y jugar según tus propias reglas.

Una vez dicho esto, debería añadir que además hay un momento para olvidarse de todas las reglas. Mi oficina fue consultada sobre un caso en el que nuestro cliente, un ayuntamiento de una ciudad mediana, puso las normas por encima de la seguridad. Un empleado que se retiraba por una incapacidad mental rechazó los 11.000 dólares que le ofrecía el ayuntamiento porque no incluía un reintegro de 400 dólares al que él creía tener derecho. Las normas prohibían el reembolso por gastos que no se aprobaran por adelantado, y por ello el ayuntamiento se negaba a pagarlo. Una tarde, el empleado llegó sin cita previa y exigió ver al administrador que había tomado esa decisión. Los dos discutieron pero el administrador se mantuvo firme en cuanto a las normas. El empleado se levanto y dijo: «Veamos si se lo puedo explicar de otra manera». Entonces dejó dos balas del calibre 38 sobre la mesa del administrador y se marchó.

Nos pidieron que valoráramos esta situación. Nos enteramos de que este empleado había enseñado un arma a su psiquiatra y le había comentado el origen de la disputa financiera: «Lo justo es lo justo y lo justo siempre gana». En nuestro informe sugerimos que se le pagaran los 400 dólares, ya que ganar ese tanto se había convertido en una cuestión de orgullo e identidad para el antiguo empleado. Acceder a las exigencias de la gente no es siempre posible o práctico, pero en este caso la única consecuencia serían los 400 dólares.

Por la reacción que mostró el ayuntamiento a nuestra sugerencia, cualquiera hubiera creído que les habíamos pedido que entregaran a sus hijos primogénitos. El administrador me dijo:

—Tenemos normas y si cedemos a cualquiera que haga una demanda, estas normas no tendrían sentido.

Podría haber sacado partido a la sabiduría de Oliver Wendell Holmes: «El joven conoce las normas pero el viejo conoce las excepciones».

Al igual que la persona que había lanzado las amenazas, este administrador estaba comprometido con el origen de la cuestión.

En tales casos, decimos que ambas partes están «en el cuadrilátero», lo cual quiere decir que están dispuestos o ansiosos por mantener la pugna. Mi respuesta fue:

—No estamos sugiriendo que entregue cuatrocientos dólares a todo quien lo pida, sino más bien que entregue cuatrocientos dólares a los antiguos empleados desesperados, trastornados emocionalmente que, después de mostrar un arma a su psiquiatra, dejan caer una bala encima de su escritorio para exponer su punto de vista. No espero que el ayuntamiento aplique esta política demasiado a menudo.

Pero el administrador se aferraba a algún ideal más elevado que no era el dinero. De hecho, se estaba gastando más de 400 dólares simplemente discutiendo conmigo esta idea. Cuando acabó su segundo discurso, más fogoso, sobre la inviolabilidad de las normas, quise volver a dejarle claro el contexto de alto riesgo:

—Tengo una sugerencia: puesto que las normas son tan importantes, elaboremos una nueva norma que diga que los empleados no pueden disparar contra los administradores. ¿No resolvería esto el problema?

De hecho, daba muestras de pensar en mi sugerencia retórica cuando le pregunte:

—¿Que norma preferiría saltarse?

Se han librado guerras por cuestiones más sencillas pero el administrador finalmente accedió al pago de 400 dólares, el antiguo empleado se trasladó a Arizona y el ayuntamiento superó este breve lance con flexibilidad. Tales resoluciones pueden parecer obvias pero cuando los participantes se encuentran en el cuadrilátero, es difícil para ellos contener los puños.

* * *

No pasa una sola semana sin que alguna organización busque mi asesoramiento en relación con algún empleado que asusta a sus compañeros de trabajo. Tras revisar tantas situaciones con aspectos casi idénticos y ver cómo todo ello perjudica a la productividad, provoca ansiedad y pone a la gente en peligro, he acabado por respetar el valor de la diligencia y la prevención. Las corporaciones y las agencias han dedicado tiempo y recursos a abordar estos peligros antes de que tengan lugar, de hecho, han elegido aprender

las lecciones indirectamente en vez de dejar que sus empleados las aprendan directamente.

Por muy bien que lo hagan los directivos, aun existirá cierta violencia en el trabajo que no se revelará a tiempo. El motivo de ello es que en estos casos suele empezar más cerca de casa.

10

Enemigos íntimos

«Nunca le hacen nada. Hablan con él y luego se van.»

-Nicole Brown Simpson a la policía

No sé como alguien podía haber albergado dudas después de oír al elocuente fiscal describir el caso. Todos conocemos la historia: la mujer asesinada había informado sufrir violencia a manos del acusado durante largo tiempo, prácticamente desde el comienzo de la relación. Algunas veces, había llamado a la policía, y en una ocasión incluso presentó cargos por agresión contra él (fue absuelto), pero la violencia continuó. El día del asesinato, ella no le había invitado a acudir a un acto social, y poco después de las diez de la noche apareció muerta a puñaladas. El acusado le dijo a un amigo que había tenido un sueño en el que la mataba, pero posteriormente sus abogados dijeron que probablemente ella fue asesinada por traficantes de drogas.

Estos hechos se hicieron famosos durante el caso O. J. Simpson, pero la historia que acabo de contar sucedió a miles de kilómetros de Brentwood, donde a Nicole Brown Simpson aún le quedaban seis meses de vida. La mujer asesinada en este caso se llamaba Meredith Coppola. Si tuviera que hablar de todas las demás mujeres asesinadas en Estados Unidos este año a manos de un marido o un ex novio, el libro que sostienes en tus manos tendría cuatro mil páginas, aunque la similitud de las historias sería asombrosa. Sólo cambiarían los nombres y unos pocos detalles.

Colaboré con la acusación en los aspectos relacionados con el acoso en el juicio por lo penal de Simpson y posteriormente en la demanda civil presentada por la familia Goldman, pero aquí no

quiero comentar el caso como abogado. En cierto sentido, no es más que un ejemplo de un crimen común. Aunque en otro sentido es más, mucho más. Para los niños estadounidenses que tenían menos de diez años en 1997, este caso dominó los noticiarios por lo menos durante un 30 por ciento de sus vidas. Era todo lo que aparecía en la televisión en horario diurno y lo que veían en las portadas de la prensa sensacionalista a la altura de sus ojos en los supermercados, y todo lo que los adultos parecían comentar durante la cena. En definitiva, se ha convertido en un mito americano en el que «papá mata a mamá», y queda inmune. Sea cual sea tu opinión sobre el caso, ese mito es parte de su legado. Igual que muchos de los mitos que fomentó extensivamente el Equipo Artimaña, los abogados encargados de la defensa criminal de Simpson.

Estos abogados nos decían: «Sólo porque un hombre pegue a su mujer no quiere decir que la mate», y eso es cierto. Pero ¿qué tiene que ver eso con O. J. Simpson, que golpeó a su mujer, irrumpió en su casa, la amenazó (una vez al menos con un arma), la aterrorizó y la acosó? Ese comportamiento lo coloca muy cerca del centro del círculo de predicción del asesinato conyugal.

El comentario del Equipo Artimaña es un poco como decir: «Simplemente porque alguien compra masa no quiere decir que vaya a hacer una pizza», y es cierto, pero si compra masa, la extiende sobre una placa para hornear, le pone salsa de tomate, queso y la introduce en el horno, aunque el abogado de Simpson, Alan Dershowitz, lo explique de manera diferente, puedes predecir holgadamente que se está elaborando pizza.

¿Por qué llamo a los abogados de Simpson el Equipo Artimaña? Porque me recuerda que los asesinos de esposas y sus abogados tienen que tramar artimañas para diseñar las defensas de un crimen que es indefendible. Cada asesinato comentado en este capítulo, a excepción de aquellos en los que los asesinos se suicidaron después de matar a sus mujeres, iba seguido de alguna excusa legal imaginativa.

Lo que estaba claro en el caso Simpson es que aunque Ron Goldman podría haber estado en el lugar equivocado a la hora equivocada, Nicole había estado en el lugar equivocado durante mucho tiempo. Como dijo el fiscal Scott Gordon, ahora presidente del Consejo sobre la Violencia Doméstica de Los Ángeles, y persona de ideas avanzadas: «Simpson estuvo matando a Nicole durante

años, finalmente murió el doce de junio». Este concepto de crimen largo y lento es en el que me quiero centrar mientras comentamos la predicción y prevención de estas tragedias.

Pese a las informaciones erróneas ofrecidas al público estadounidense por abogados pagados al servicio de un solo hombre, existen muchos indicadores preincidente fiables asociados a la violencia y al asesinato conyugal. No todos estarán presentes en cada caso, pero si una situación presenta diversas señales de este tipo, hay motivo de preocupación:

1. *La mujer tiene la sensación intuitiva de estar en peligro.*
2. Al comienzo de la relación, el hombre aceleró el ritmo, incluyendo prematuramente en la agenda cosas como compromiso, vivir juntos y matrimonio.
3. Resuelve el conflicto con intimidación, tiranía y violencia.
4. Es injurioso verbalmente.
5. Emplea amenazas e intimidación como instrumentos de control o abuso. Sus amenazas incluyen cosas como herir físicamente, denigrar, humillar, restringir la libertad, develar secretos, retirar su apoyo, abandonar y suicidarse.
6. Rompe cosas o golpea objetos cuando está furioso. Emplea la violencia (romper la foto de boda, desfigurar una cara en una foto, etcétera).
7. Ha recurrido a malos tratos en relaciones anteriores.
8. Emplea alcohol y drogas con efectos adversos (pérdida de memoria, hostilidad, crueldad).
9. Cita el alcohol o las drogas como excusa o explicación de conductas hostiles o violentas («Era la bebida quien habla, no yo; estaba tan borracho que me había vuelto loco»).
10. Su historial incluye encuentros con la policía por comportamientos delictivos (amenazas, acoso, agresión).
11. Existe más de un incidente de conducta violenta (incluido vandalismo, destrozos, arrojar cosas).
12. Emplea el dinero para controlar las actividades, compras y conducta de su pareja.
13. Se pone celoso con cualquiera que quite tiempo a su relación; tiene a su pareja muy controlada, le exige que explique cómo pasa el tiempo.
14. Se niega a aceptar el rechazo.

15. Espera que la relación continúe eternamente, empleando frases como «una vida juntos», «siempre», «pase lo que pase».
16. Proyecta emociones extremas sobre los demás (odio, amor, celos, compromiso) aunque no haya evidencia de que una persona razonable vaya a percibirlos.
17. Resta importancia a los incidentes humillantes.
18. Dedica una cantidad desproporcionada de tiempo a hablar sobre su pareja y explica gran parte de su identidad por ser su marido, amante, etc.
19. Intenta ganar a los amigos o parientes de su esposa para una campana de mantenimiento o recuperación de la relación.
20. Ha espiado o seguido de forma poco correcta a su pareja.
21. Cree que los demás la tienen tomada con él. Cree que las personas del entorno de su pareja le tienen antipatía y la animan a dejarle.
22. Se resiste a cambiar y es descrito como inflexible, reacio a hacer concesiones.
23. Se identifica o se compara con gente violenta en películas, noticias, novelas o historia. Justifica de forma característica la violencia de los demás.
24. Padece cambios de humor o está taciturno, furioso o deprimido.
25. Constantemente culpa a otras personas de problemas de su propia cosecha, se niega a aceptar responsabilidades por los resultados de sus acciones.
26. Se refiere a las armas como instrumentos de control, poder o venganza.
27. Las armas son una parte sustancial de su persona; tiene un arma o bien habla o bromea sobre ellas, lee revistas especializadas o las colecciona.
28. Emplea el «privilegio del varón» como justificación de su conducta (la trata como a una criada, toma todas las decisiones importantes, actúa como «el señor de la casa»).
29. Experimentó o presencié violencia de niño.
30. Su pareja teme que le haga daño o la mate. Se lo ha comentado a otras personas o ha hecho planes en caso de que ella fallezca (p. ej.: designar a alguien que se ocupe de los niños).

Con esta lista y todo lo que sabes sobre intuición y predicción, ahora puedes ayudar a evitar los asesinatos más predecibles de Estados Unidos. Literalmente. Remite a la mujer a un centro de acogida para mujeres maltratadas, aunque solo sea para hablar con alguien que conoce lo que ella está padeciendo, en su vida y en su interior. Remite al hombre a un centro de acogida para mujeres maltratadas; serán capaces de sugerir programas para él. Cuando haya violencia, informa a la policía.

Esta lista nos recuerda que antes de nuestro próximo desayuno otras doce mujeres habrán sido asesinadas: madres, hermanas, hijas. Casi en todos los casos, la violencia que precedió a la violencia final fue un secreto guardado por varias personas. Esta lista puede decir a las mujeres que están en esta situación que tienen que salir de la misma. Puede decir a los agentes de policía que a veces no arrestan que deberían arrestar, a los médicos que quizá no vayan a notificar que deben notificar. Puede decir a los fiscales que deben presentar cargos. Puede decir a los vecinos que vayan a pasar por alto la violencia que no deberían hacerlo.

También puede significar algo para los hombres que se reconocan a sí mismos, y eso es revelador. Después del argumento concluyente de Christopher Darden en el juicio de Simpson, el fiscal Scott Gordon y yo nos reunimos con él en su despacho. Leímos faxes de todo el mundo enviados por víctimas de la violencia doméstica, pero nos conmovieron igualmente los mensajes de hombres que recurrieron a los malos tratos, uno de los cuales decía: «Tal vez acaba de salvar la vida de mi esposa, ya que mientras le oía describiendo los abusos de Simpson, me reconocí a mi mismo». A diferencia de algunos asesinatos, el homicidio conyugal es un crimen que puede sobrecoger a quien toma conciencia de ello.

* * *

Ante cualquier discusión sobre cómo una mujer puede salir de una relación no deseada, primero debemos reconocer que muchas mujeres deciden no salir. En este mismo instante, mientras lees estas palabras, como mínimo, una mujer en Estados Unidos está siendo golpeada por su marido; y ahora, otra, ya que sucede cada pocos segundos. De modo que, aunque no digamos nada nuevo al reiterar que muchos hombres son violentos, debemos aceptar también que

casi el mismo número de mujeres opta por quedarse con ellos. Esto significa que se pasan por alto muchas predicciones acertadas sobre situaciones de peligro. ¿Por qué?

Puedo aportar parte de la respuesta a partir de mi experiencia personal de niño. Recuerdo perfectamente la noche en la que mi hermana y yo salimos corriendo de casa a las dos de la madrugada después de horas de violencia. Asustados de volver a casa, llamamos a la policía desde una cabina y comunicamos que había dos chavales holgazaneando, para que vinieran a recogernos y llevarnos a la cárcel. Esa experiencia y los años que habían llevado a esto me ayudaron a comprender que muchas mujeres aguantan por el mismo motivo: hasta esa noche, a mi jamás se me ocurrió que hubiera otra posibilidad. Antes de esa noche, no hubieras podido convencerme de que dejara a mi familia más de lo que yo podría convencerme de que dejes a la tuya ahora mismo.

Como en el caso del niño maltratado, la mujer maltratada experimenta una sensación muy potente de alivio cuando finaliza un incidente. Se vuelve adicta a esa sensación. El agresor es la única persona que puede proporcionar momentos de paz cuando muestra su mejor cara durante un rato. Por consiguiente, el agresor tiene en su poder la llave de la sensación de bienestar de la persona agraviada. El autor de los malos tratos marca los niveles álgidos que se encuentran en el otro extremo de los momentos más bajos, y cuánto peor van las cosas, mejor son en contraste los buenos momentos. Todo esto va sumado al hecho de que una mujer maltratada está lo suficientemente conmocionada por la situación como para creer que cada uno de los horribles incidentes va a ser el último.

Comprender cómo evalúa la gente el riesgo personal me ha ayudado a entender por qué tantas mujeres que se encuentran en peligro siguen ahí. Por lo que aprendí a partir de mi experiencia con la violencia cuando era niño, muchas de estas mujeres han sido golpeadas de tal manera que su mecanismo del miedo está anquilosado hasta tal punto que soportan sin inmutarse riesgos que otras personas considerarían extraordinarios. La relación entre violencia y muerte deja de ser aparente para ellos. Una mujer que ha estado en un centro de acogida y luego regresa junto al autor de los malos tratos constituye un buen ejemplo: llamó tarde una noche al centro de acogida para preguntar si podía volver. Como siempre, la prime-

ra pregunta que la asistente social hizo fue: «¿Se encuentra en peligro en este preciso momento?». La mujer dijo que no. Más tarde durante la conversación telefónica, la mujer añadió, casi como en un paréntesis, que su marido se encontraba fuera de la habitación con un arma. ¿No había dicho tan sólo un momento antes que no estaba en peligro? Para ella, estaba en peligro cuando él se encontraba en la misma habitación con un arma o le apuntaba con el arma a la cabeza.

¿Cómo alguien puede llegar a sentir que una paliza no justifica irse de aquel lugar? Ser víctima de malos tratos físicos y verte forzado a no oponer resistencia es una forma de abuso particularmente perjudicial, ya que elimina la reacción instintiva de proteger la propia identidad de los recursos de la víctima. Para aniquilar ese instinto tan natural y primario, una persona primero debe acabar por creer que no es merecedora de ninguna protección. Ser golpeado por un «ser querido» crea un conflicto entre dos instintos que no tendrían por qué enfrentarse: el instinto a permanecer en un entorno no seguro (la familia) y el instinto a huir de un entorno peligroso. Como en un balancín (sube y baja), el instinto a permanecer prevalece ante la ausencia de opciones concretas en el otro lado. Que ese balancín desequilibrado se levante del suelo requiere más energía de la que tienen muchas víctimas.

Normalmente no hay cantidad suficiente de lógica que pueda hacer reaccionar a una mujer maltratada, de modo que la persuasión requiere influencia emocional, no estadísticas o argumentos morales. En mis muchos esfuerzos por convencer a las mujeres para que abandonen las relaciones violentas, he visto su temor y resistencia de cerca. Recuerdo una larga conversación con Janine, una madre de treinta y tres años con dos hijos, que me enseñaba fotos que había tomado la policía de sus heridas después de uno de los frecuentes apaleamientos que había recibido. Estaba ansiosa por contarme los abusos de su esposo pero estaba igual de deseosa de excusarle. Aunque la paliza más reciente la había dejado con tres costillas rotas, iba a volver con él. Le pregunté qué haría si su hija adolescente fuera golpeada por un novio:

—Bueno, lo más seguro es que matara a ese tipo, pero hay una cosa segura: le diría a mi hija que no podía volver a verle.

—¿Cuál es la diferencia entre usted y su hija? —le pregunté. Janine, que tenía una explicación a punto para cualquier aspecto de

la conducta de su marido, no tenía respuesta para su actitud. Yo le ofrecí una:

—*La diferencia es que su hija le tiene a usted, y usted no se tiene a usted. Si no se va pronto, su hija tampoco podrá contar con usted.*

Este fue el resorte para Janine, porque aquello era verdad: ciertamente no contaba con una parte de ella misma, la parte autodefensiva. Había acabado su infancia con esta parte seriamente dañada, y su marido había terminado de abatirla por completo. No obstante, conservaba el instinto de protección de sus hijos y finalmente fue por ellos por quienes fue capaz de marcharse.

Aunque marcharse no es una opción disponible al parecer para muchas mujeres maltratadas, creo que *la primera vez que una mujer es golpeada, es víctima, la segunda vez es voluntaria*. De forma invariable, después de cada entrevista televisiva o conferencia en que digo esto, oigo opiniones de gente que dice que yo no entiendo la dinámica de la agresión, que no entiendo el «síndrome». De hecho, cuento con un entendimiento profundo y personal del síndrome, pero nunca dejo pasar una oportunidad para dejar claro que *quedarse es una opción*. A quienes argumentan que no lo es, yo pregunto: ¿es una opción cuando por fin una mujer se va o hay algún síndrome que explique marcharse como si también fuera involuntario? Creo que para una mujer es crucial que considere una opción quedarse, ya que sólo entonces podrá considerar marcharse como una alternativa y una opción.

Además, si menospreciamos la participación de la mujer como algo más allá de su control, entonces ¿qué pasa con el hombre? ¿No podríamos señalar su infancia, sus inseguridades, su identidad variable, su adicción al control, y decir que su conducta también está determinada por un síndrome y que por lo tanto queda más allá de su elección? La conducta de todo ser humano se puede explicar por lo que la precede, pero eso no la excusa. Debemos pedir responsabilidades a los hombres que recurren a los malos tratos.

Sea quien sea el culpable, existe cierta responsabilidad por ambos lados de la división de sexos, especialmente si hay niños implicados. Ambos padres están haciendo un daño terrible a sus hijos (el hombre más que la mujer, pero ambos padres). Los niños aprenden muchísimo de los modelos, y al igual que una madre acepta los golpes, probablemente su hija aprenderá lo mismo. Cuando un padre reparte palizas, seguramente su hijo también lo hará.

Aunque sé que hay gente dedicada y constructiva que quiere explicar al público por qué tantas mujeres aguantan, quiero centrarme en por qué tantas mujeres se marchan. Helen Keller, una mujer que vivía en otro tipo de trampa, dijo: «Aunque el mundo está lleno de sufrimiento, también está lleno de la superación de ese sufrimiento».

* * *

Muchos hombres que pegan a sus mujeres controlan el dinero y permiten escaso acceso a las cuentas bancarias o incluso a la información financiera. Algunos controlan los horarios, las llaves del coche, las compras importantes, la elección de la ropa, la elección de los amigos. El hombre que pega puede ser un fanático del control, benevolente al inicio de la relación íntima, pero que después se convierte en un fanático enfermizo. Utiliza también otro método: ofrece castigos o recompensas de manera impredecible; por lo tanto, cualquier día, en cualquier momento, mostrará su parte buena de siempre, su cara encantadora, lo cual constituye un factor esencial de que la mujer no se vaya: la esperanza. ¿Hace todo esto con intención maligna? No, es una parte de su idea de retener el amor. Los niños que no aprenden a esperar y a aceptar amor de maneras naturales se convierten en adultos que encuentran otras formas de obtenerlo.

El control puede funcionar durante un tiempo, incluso durante mucho tiempo, pero luego empieza a no funcionar y por eso sus acciones se agravan. Hará cualquier cosa por mantener el control, pero su esposa está cambiando y eso le hace sufrir. De hecho, la definición budista del sufrimiento humano se aplica a la perfección: «Aferrarse a algo que cambia». Cuando los hombres en estas situaciones no aclaran que les está sucediendo en su interior, cuando no obtienen asesoramiento o terapia, una opción consiste en continuar usando la violencia. Hombres así corren el riesgo de que la violencia pase a homicidio, ya que, como dijo Carl Jung: «Cuando no se toma conciencia de una situación interna, ésta aparece en el exterior como sino».

Trabajando de cerca con el Consejo sobre la Violencia Doméstica de Los Ángeles, he aprendido que a cada mujer golpeada que opta por marcharse del hogar, nosotros como sociedad debemos

facilitarle un lugar adonde ir. En el condado de Los Ángeles, donde viven once millones de personas, sólo existen 420 camas para mujeres maltratadas. Cualquier noche, el 75 por ciento de estas camas está ocupado por niños.

En Los Ángeles tenemos una línea telefónica de asistencia que automáticamente conecta a quienes llaman con el hogar para mujeres maltratadas más próximo. A través de ese número, establecido por el fiscal del distrito de Los Ángeles, Gil Garcetti, las mujeres maltratadas aprenden a salir y ponerse a salvo. Aprenden a hacer duplicados de las llaves del coche y de sus documentaciones, a esconder estos objetos de sus maridos, a escoger el mejor momento para escapar y a que no les sigan la pista cuando huyan a ese ferrocarril subterráneo de hoy en día en que se han convertido los refugios. Creo tan firmemente en el valor de esta línea telefónica que mi compañía la financia. Lo menciono aquí porque cada ciudad de Estados Unidos necesita un número así, y necesita tenerlo a la vista de forma destacada en cabinas telefónicas, listines telefónicos, gasolineras, escuelas y urgencias de hospitales.

Una línea 800 como la nuestra, en la que contestan al teléfono personas que han pasado antes por eso y comprenden el dilema, a menudo es más fácil de usar que el número alternativo (que yo también recomiendo): 911. El motivo de la negativa de algunas mujeres a llamar a la policía se expresa elocuentemente en el caso de Nicole Brown Simpson.

En un episodio que no se reveló durante el juicio penal, Simpson sacó a Nicole de un empujón del coche en un aparcamiento. Un agente de policía que estaba por casualidad en el escenario le dijo a Simpson: «Llévese a su mujer a casa». En otro incidente (mucho después de que estuvieran divorciados), Simpson derribó la puerta de la casa de Nicole. Un policía que acudió le comunicó a Nicole su conclusión sobre lo que había sucedido:

—No ha habido golpes, no le ha arrojado nada; no tenemos nada aparte de un altercado verbal.

Nicole respondió acertadamente:

—Entrar por la fuerza, lo llamaría yo.

—Bueno —replicó el agente—, es un poco diferente cuando hay una relación entre ambos; no es que él sea un ladrón.

Completamente equivocado, señor agente. Él sí que es un ladrón y *estaba* entrando por la fuerza y sin derecho. Después de ase-

gurar a O. J. Simpson que intentarían que el incidente tuviera la menor repercusión (legalmente posible), los agentes se marcharon. Por cierto, el Departamento de Policía de Los Angeles y el Departamento del Sheriff de Los Angeles son ahora pioneros a escala nacional en nuevos sistemas para abotdar los casos de violencia doméstica.

Antes he apuntado que Estados Unidos cuenta con decenas de miles de centros de prevención del suicidio pero que carece de centros de prevención del homicidio. Los centros de acogida para mujeres maltratadas son lo más próximo que tenemos a los centros de prevención de homicidios. En tu comunidad hay mujeres y niños cuya vida está en peligro, que necesitan saber cómo salir de esa situación y que necesitan un lugar para escapar. Los Angeles, ciudad natal del agresor más notorio de su esposa, es, me enorgullece decir, también la ciudad con un plan de protección para familias maltratadas que otras ciudades pueden emplear como modelo.

* * *

Igual que hay hombres que hacen víctimas a sus mujeres, una tras otra, también hay víctimas en serie, mujeres que seleccionan más de un hombre violento. Dado que la violencia es con frecuencia resultado de una incapacidad para influir sobre los acontecimientos de alguna otra manera, y que a menudo es resultado de una incapacidad o falta de voluntad para comunicarse de forma eficaz, sería interesante considerar el extendido atractivo que provoca el tipo de hombre denominado fuerte y silencioso. El motivo citado a menudo por las mujeres para explicar esta atracción es que el hombre silencioso es misterioso, pero puede ser que la fuerza física, que en términos evolutivos aportaba seguridad, anada ahora un elemento de peligro. Esta combinación significa que uno no puede estar seguro de lo que este hombre sienta o piense (porque es silencioso), y podría haber un riesgo bastante alto (porque es fuerte y potencialmente peligroso).

Pregunté a una amiga, que a menudo se ha dejado llevar por su atracción por los hombres del tipo fuerte y silencioso, cuánto tiempo le gusta que los hombres permanezcan en silencio.

—Más o menos unas dos o tres semanas —contestó—. Justo lo suficiente para que me interese. Me gusta sentirme intrigada, no

embaucada. Lo difícil es encontrar a alguien que sea misterioso pero no reservado, fuerte pero no temible.

Uno de los errores más comunes a la hora de seleccionar a un novio o conyuge es basar la predicción en el potencial. En realidad, esto es predecir qué elementos concretos aparecerán en cierto contexto diferente: «Ahora no trabaja pero podría tener verdadero éxito. Va a ser un gran artista, aunque por supuesto no puede pintar en las actuales circunstancias. Está un poco nervioso y agresivo estos días pero sólo será así hasta que su situación se vuelva más estable».

Escucha estas palabras: *no trabaja, no puede pintar, es agresivo*. Lo que un hombre está haciendo ahora es el contexto de las predicciones acertadas, y casarse con un hombre basándose en el potencial o, para el caso, contratar a un empleado únicamente basándose en el potencial, es una manera segura de interferir en la intuición. Esto se debe a que centrarse en el potencial nos lleva a imaginar cómo podrían ser las cosas en vez de cómo son ahora.

Los abusos conyugales los cometen personas a quienes sus víctimas describen con una frecuencia asombrosa como «las más cariñosas, las más amables, las más dulces, las más atentas», etc. De hecho, muchas eran todas estas cosas durante el proceso de selección y a menudo aun lo son entre incidente e incidente violento.

Pero aunque frecuentemente estos hombres son amables y solícitos al principio, siempre existen señales de aviso. Las víctimas, no obstante, no siempre deciden detectarlas. En una entrevista televisiva reciente expuse estos puntos de vista y una mujer llamó y dijo: «Se equivoca, no hay forma de saber cuándo un hombre se va a volver violento. Simplemente surge de improviso». Pasó a describir cómo su ex marido, un ávido coleccionista de armas, se volvió posesivo inmediatamente después del matrimonio, le hacía dar explicaciones de lo que hacía en cada momento, no le permitía tener coche y daba muestras frecuentes de celos.

¿Podrían estas cosas haber sido señales de aviso?

Al continuar su descripción de este hombre horrendo, ella dijo: «Su primera esposa murió como resultado de los golpes que él le propino».

¿Podría *esto* haber sido una señal de aviso? Pero la gente no ve las señales, tal vez porque el proceso de nuestro enamoramiento es en gran medida el proceso de preferir no ver los defectos, y eso requiere alguna negación. Esta negación sin duda es necesaria en una

cultura que glorifica el tipo de romance que lleva a las parejas jóvenes a apresurarse a casarse pese a todos los motivos en contra, y a los hombres cincuentones a dejarse llevar por el corazón, como se dice eufemísticamente, en las relaciones con sus jóvenes secretarías y a romper sus relaciones con sus esposas de mediana edad. Con franqueza, este es el tipo de romance que lleva a más relaciones fallidas que exitosas.

La forma en que nuestra cultura busca el romance y el emparejamiento no es igual en todo el mundo. Incluso aquí, dentro de Estados Unidos, existe otra nación de nativos americanos cuya cultura incluía históricamente matrimonios convenidos. El hombre y la mujer eran seleccionados por los mayores de la tribu, se les decía que vivieran juntos y, posiblemente sin una chispa de atracción, se les decía que crearan una vida juntos. Para que estas relaciones prosperaran, las parejas tenían que buscar los atributos favorables en cada uno. Es exactamente el proceso opuesto al usado por la mayoría de los estadounidenses, consistente en *no* mirar los atributos desfavorables.

La cuestión de la selección y elección trae a la mente el importante trabajo del psicólogo Nathaniel Branden, autor de *El respeto hacia uno mismo*. Habla de una mujer que dice: «Mi suerte con los hombres es nefasta. Una y otra vez, me encuentro a mi misma en estas relaciones con hombres que recurren a los malos tratos. Tengo una suerte horrible». La suerte tiene poco que ver con ello, ya que la característica notoriamente común en cada relación de estas mujeres es ella misma. Ofrezco mis comentarios sobre la selección para aclarar las ideas a las mujeres, no para culparlas, ya que no creo que la violencia sea un castigo justo por una mala elección. Pero si creo que hay opciones.

Aunque marcharse sea la mejor respuesta a la violencia, es al intentar marcharse cuando son asesinadas la mayoría de las mujeres. Esto disipa un mito peligroso sobre los asesinatos conyugales: que suceden en el ardor de la discusión. De hecho, la mayoría de los maridos que matan a sus esposas primero las acosan, y lejos del «crimen pasional» mencionado tan a menudo, matar a una esposa es normalmente una decisión, no una pérdida de control. Los hombres más violentos no suelen ser arrastrados en absoluto por la furia. De hecho, su ritmo cardíaco suele descender y fisiológicamente se calman mientras se ponen cada vez más violentos.

Incluso la frase «crimen pasional» ha contribuido a una interpretación errónea muy extendida de este tipo de violencia. Esa frase no es la descripción de un crimen: *es la descripción de una excusa, una defensa*. Puesto que el 75 por ciento de los asesinatos conyugales suceden después de que la mujer se haya marchado, es la separación, no la discusión, lo que engendra la peor violencia. Al final, acosar no tiene que ver solo con casos de «atracción fatal»: mucho más a menudo, tiene que ver con casos fatales de inacción, en la que la mujer se quedó demasiado tiempo.

De toda la violencia tratada en este libro, el homicidio conyugal es el más predecible, pero la gente es reacia a predecirlo. En Los Angeles, un hombre fue acusado hace poco de matar a su mujer, a tres de sus hijos y a otros tres miembros de la familia. Los reporteros que preguntaban a los vecinos sobre el supuesto asesino obtenían respuestas como «Parecía siempre normal»; otra persona dijo: «Debe de estar loco», y otra dijo: «No puedo imaginar que un padre mate a sus propios hijos». Como es natural, si no puedes imaginarlo, no puedes predecirlo. ¿Cuándo habremos visto esta historia bastantes veces para caer en la cuenta de que, si varios miembros de una familia son asesinados, probablemente lo hizo otro miembro de esa familia? En este caso, el hombre cuyos vecinos no podían imaginar responsable de los asesinatos ya había intentado asesinar a su esposa en otras tres ocasiones. También había sido arrestado dos veces acusado de violencia en el hogar. A mí me suena predecible.

Por lo tanto, ¿cómo responde normalmente el sistema al riesgo de asesinato más predecible de la sociedad? Recomienda a la mujer que acuda a los tribunales, a un juzgado civil, y que interponga una demanda contra su agresor para que permanezca alejado. En muchos estados a esto se llama «orden temporal de prohibición», ya que se espera que esto frenará al agresor. En algunos estados se llama ley de protección, de la que se espera que proteja a la víctima. De hecho, por sí sola, no consigue este objetivo.

Abogados, policía, periodistas televisivos, asesores, psicólogos e incluso algunos abogados de las víctimas recomiendan en masa este tipo de órdenes. Son una industria en alza en este país. Quizá deberíamos considerar su entrada en la Bolsa de Nueva York, pero deberíamos *dejar* de decir a la gente que un pedazo de papel automáticamente va a protegerles, porque cuando se aplica

a ciertos tipos de casos, puede hacer lo opuesto. Es peligroso promocionar un tratamiento específico sin diagnosticar primero el problema de cada caso individual.

Quizá sea obvio decir que una prohibición de acercamiento no va a frenar a ningún asesino, pero existe una polémica sustancial sobre este tema. Mientras advierto por un lado que no deberían recomendarse de forma universal ya que no convienen en todos los casos o en diferentes fases de un caso, la mayoría de los departamentos de policía las fomentan todo el tiempo. Las órdenes de prohibición de acercamiento han sido durante tiempo los deberes que la policía manda a las mujeres para demostrar que están realmente convencidas de alejarse de sus perseguidores. Las órdenes sacan a la mujer inquieta de la comisaría y la dirigen al juzgado, tal vez para continuar con los problemas, o tal vez no, y simplifican los arrestos si el hombre continúa con su persecución involuntaria. Por consiguiente, estas órdenes sirven claramente a la policía y a los fiscales. Pero no siempre sirven a las víctimas. En California, por ejemplo, las leyes son válidas solo durante catorce días, después de lo cual la mujer debe regresar al juzgado para determinar si la orden debe prolongarse.

Pese a todos los fracasos del sistema presente, hay quienes lo defienden encarecidamente, incluido un psiquiatra que ha sido un apologeta fiel del statu quo. En un importante congreso de policías proclamó: «Las órdenes de prohibición de acercamiento funcionan, y lo hemos demostrado». Basaba su temeraria declaración en un estudio lamentablemente sesgado de una pequeña muestra de casos de acoso que ni siquiera incluían acosadores conyugales, el tipo con más probabilidades de matar.

De hecho, si retrocedes en el tiempo después de cada asesinato, descubrirás con qué frecuencia alarmante se usan las órdenes y otras intervenciones que implican el enfrentamiento. Los efectos personales de una mujer asesinada por su esposo separado suelen incluir en demasiados casos el pedazo de papel que ese psiquiatra nos aseguraba había «demostrado» ser eficaz. ¿Cómo explica esto?

«Miradlo de este modo — dice—. Algunas personas mueren como resultado de la quimioterapia. Algunas personas mueren cuando les conceden órdenes de prohibición de acercamiento para sus esposos. Pero eso no significa que no tengas que usar la quimio o que no debas conseguir órdenes de prohibición de acercamiento.»

La comparación del cáncer (del que el paciente afectado no puede huir) con los riesgos planteados por un esposo separado (del que la mujer *puede* escapar) no es sólo insensible sino peligrosamente inexacta.

Puesto que son tantas las mujeres que mueren como resultado de este tipo de pensamiento negligente, y puesto que la mayoría de esas muertes son evitables, voy a profundizar un poco más en este tema. Espero que nunca necesites esta información personalmente, pero sé que alguien en tu vida la necesitará en algún momento.

* * *

Muchos homicidios han tenido lugar en el tribunal al que las mujeres habían acudido a buscar órdenes de protección o simplemente antes de las vistas. ¿Por qué? ¿Porque los asesinos eran alérgicos al rechazo? Les resultaba bastante difícil en privado, pero era intolerable en público. Para hombres como éstos, el rechazo es una amenaza a su identidad, a la persona, a todo su yo, y en este sentido, estos crímenes podrían llamarse «asesinatos en defensa propia». En *To Have or to Harm* [Tener o hacer daño], el principal libro escrito en torno al tema del acoso, el autor Linden Gross detalla un caso tras otro en que las ordenes judiciales no evitaron los homicidios. He aquí sólo algunos:

Shirley Lowery estaba esperando en el juzgado para la vista para conseguir una orden cuando su marido la apunuló diecinueve veces. El marido de Tammy Marie Davis la golpeó y aterrorizó a ella y a su criatura de veintiun meses, y envió a ambos al hospital. Justo después de que a él le entregaran la prohibición de acercamiento que Tammy obtuvo, la mató de un tiro. Ella tenía diecinueve años.

El marido de Donna Montgomery había apuntado a su mujer en la cabeza con un arma y la había acosado, por lo tanto ella obtuvo una orden. Él se presentó en el banco donde trabajaba ella y la mató, luego se suicidó.

Theresa Bender obtuvo una orden que su marido no tardó en quebrantar. Pese a que lo arrestaron, ella continuó tan preocupada por su seguridad que pidió a dos compañeros del trabajo que la acompañaran al trabajo y de vuelta a casa. Su marido estaba igual de alerta que ella: mató a tiros a los tres antes de quitarse la vida con la misma arma.

María Navarro llamo al 911 e informo de que el marido del que estaba separada acababa de amenazar con matarla y que iba de camino hacia su casa. A pesar de que ya había sido arrestado más de una vez por agresión, la policía declinó enviar agentes a la casa porque la prohibición de acercamiento ya había expirado. Quince minutos más tarde, María y otras tres personas estaban muertas, asesinadas por el hombre que cumplió su promesa de matar.

El marido de Hilda Rivera había violado dos ordenes de prohibición de acercamiento y tenía seis ordenes de arresto cuando la mató en presencia de su hijo de siete años. El marido de Betsy Murray incumplió su prohibición de acercamiento en *trece* ocasiones. Reacciono a la petición de divorcio diciéndole: «El matrimonio es de por vida y la única salida es la muerte». Cuando no funciono ninguna otra cosa, Betsy decidió ocultarse. Incluso después de que la policía le asegurara que su marido había huido del país para evitar que le volvieran a arrestar, ella continuaba manteniendo su discreción en secreto. Un día que paso por su viejo apartamento para recoger el correo que un vecino le había estado guardando, el marido del que se había separado la mató y luego se quitó la vida. La había estado acosando durante más de seis meses.

El hecho de que muchos de estos asesinos cometan también suicidio nos dice que para ellos negarse a aceptar es más importante que la vida misma. Llegados a este punto, ¿hay posibilidades de que una orden judicial vaya a disuadirles?

El último caso que quiero citar es el de Connie Chaney. Ya le habían concedido cuatro ordenes de protección cuando su marido la violó a punta de pistola e intentó matarla. ¿La solución recomendada por la policía? Consiga una prohibición de acercamiento, y así lo hizo. Antes de abatirla a tiros, su marido escribió en su diario: «No podría vivir conmigo mismo sabiendo que ella ha ganado, o que me puede. ¡No! *Esto es la guerra*». Estas palabras lo resumen todo, porque la orden de prohibición de acercamiento es como una estrategia de guerra y lo que está en juego es la vida y la muerte, igual que en una guerra.

En un estudio promovido por la Oficina del Fiscal del Distrito de San Diego, que se ocupaba de 179 casos de acoso, aproximadamente la mitad de las víctimas que habían obtenido ordenes de prohibición de acercamiento sentían que sus casos habían empeorado tras habérselas concedido. En un estudio realizado por el De

partamento de Justicia de Estados Unidos, los investigadores llegaron a la conclusión de que las órdenes de prohibición de acercamiento eran «ineficaces a la hora de detener la violencia física». Constatában que las órdenes de prohibición de acercamiento eran útiles en casos en que no había historiales de abuso violento. El informe llegaba a la conclusión sensata de que «dada la frecuencia de mujeres con hijos que solicitan órdenes de prohibición de acercamiento, la ineficacia general que demuestran estas órdenes a la hora de refrenar la violencia subsiguiente puede poner en peligro a un buen número de niños, bien como testigos de esa violencia o como víctimas de la misma».

Un estudio más reciente efectuado por el Ministerio de Justicia de Estados Unidos descubrió que más de un tercio de las mujeres continuaban teniendo problemas después de obtener las órdenes de prohibición de acercamiento. Eso quiere decir, favorablemente, que casi dos tercios partes *no* tenían problemas continuados, pero sigamos leyendo. Aunque sólo el 2,6 por ciento de quienes respondieron habían sufrido abusos físicos justo después de conseguir la orden, cuando los encuestadores volvieron a ponerse en contacto con ellas ese porcentaje se había triplicado. Los informes de acoso continuado y abuso psicológico también aumentaban notablemente después de seis meses. Esto indica que los beneficios a corto plazo de las órdenes de prohibición de acercamiento son mayores que los beneficios a largo plazo.

Quiero dejar claro que no estoy diciendo aquí que las órdenes de prohibición de acercamiento no funcionen nunca, porque, de hecho, la mayoría de las veces en que se conceden estas órdenes judiciales, los casos mejoran. Por esto mismo uno esperaría en muchos casos que los hombres fueran disuadidos como consecuencia de la amenaza de arresto. Otras veces, las órdenes de prohibición de acercamiento demuestran la determinación de la mujer a poner fin a la relación y eso convence al hombre de que se mantenga alejado. Sean cuales sean las razones, lo que nadie discute es que en algunos casos estas ordenes no funcionan. La cuestión es: ¿en qué casos?

Las órdenes de prohibición de acercamiento son más eficaces con la persona razonable cuya implicación emocional es limitada. En otras palabras, funcionan mejor con la persona con menos probabilidades de ponerse violento. Además, hay una diferencia sustancial entre usar una orden de prohibición de acercamiento de

acercamiento contra un marido que maltrata a su esposa y usarla con un hombre con el que has salido un par de veces. La diferencia está en la cantidad de valor emocional y la justificación que el hombre sienta. En el caso de hombres que acosan a chicas con las que han tenido alguna cita (que se comentará en el siguiente capítulo), la orden le manda que deje a la mujer tranquila y continúe con su vida como si no la hubiera conocido. La misma orden judicial empleada con un marido separado le pide que abandone, por firma del juez, los aspectos centrales de su vida: su relación íntima, su control y propiedad de otro ser humano, su identidad como hombre poderoso, su identidad como marido, y así sucesivamente. Por lo tanto, una orden exige a un hombre que haga algo que puede cumplir con facilidad, mientras que a otro le pide otra cosa mucho más complicada. Durante mucho tiempo el sistema de justicia penal ha pasado por alto esta distinción.

Hay una respuesta sencilla a todo esto: cuando los hombres son muy violentos y peligrosos, matarán pase lo que pase, de modo que la orden puede empeorar las cosas. Pero hay una pega: la orden es nociva cuando convence a la mujer de que está a salvo. Un destacado magistrado del juzgado de lo familiar ha dicho: «Las mujeres deben comprender que este documento no va a detener el siguiente puntazo o la siguiente bala». Pero no son sólo las mujeres quienes tienen que entenderlo: es todo el sistema de justicia penal. Una mujer puede aprender de su propia experiencia, pero el sistema debería aprender de todas las experiencias.

Carol Arnett tiene experiencia en dirigir un hogar para mujeres maltratadas y, años antes de eso, experiencia en *dirigirse a uno* de estos hogares. Hoy directora ejecutiva del Consejo sobre la Violencia Doméstica del Condado de Los Ángeles, Arnett dice:

Los trabajadores del centro de acogida hemos observado durante tantos años el fracaso del sistema judicial en la protección de las mujeres, poniéndolas a menudo incluso en peligro, que somos muy cautos a la hora de recomendar órdenes de prohibición de acercamiento. Confiamos en que la propia mujer sea quien trace un plan de acción. Cualquiera, dentro o fuera del sistema, que diga a una mujer que debe seguir una vía particular en contra de su opinión e intuición no solo está negándole su capacidad de decisión sino que puede estar poniendo en peligro a esta mujer.

Sobre todo, quiero animar a la gente a plantearse esta sencilla pregunta: «¿Ayudará o perjudicará una orden de prohibición de acercamiento en este caso concreto?». Al menos entonces, se tome la decisión que se tome, podremos llamarla opción y no una reacción automática. Veamos las órdenes de prohibición de acercamiento como *una* opción, no la única opción.

Entre estas opciones, yo desde luego defiendo las intervenciones de las fuerzas del orden en forma de arrestos por agresión, asalto, allanamiento u otras violaciones de la ley. Podrías pensar que cuál es la diferencia entre ser arrestado por esto y ser arrestado por violar una orden de prohibición de acercamiento. Los cargos por quebrantar la ley implican al propio sistema contra el infractor, mientras que las órdenes de prohibición de acercamiento implican a un agresor contra su esposa. A muchos hombres que recurren a los malos tratos les parece intolerable la idea de estar bajo el control de sus víctimas, y, con una orden judicial, una mujer lo que persigue es controlar la conducta de su marido, cambiando por lo tanto la suerte de su relación. A la inversa, cuando el sistema busca cargos por un delito como agresión, son las acciones del hombre, no las de su esposa, las que conllevan una consecuencia predecible. Los agresores deberían ser procesados como corresponde por cada delito, y creo que los procesamiento son un importante elemento disuasorio de nuevos abusos, pero incluso entonces, las mujeres deben estar preparadas antes para la posibilidad de una intensificación de los actos.

Lo fundamental es que solo hay una buena razón para solicitar una ley de restricción en casos de malos tratos contra una esposa: la mujer cree que el hombre la va a respetar y la va a dejar en paz. Cuando una víctima, o un representante legal, solicita una orden de prohibición de acercamiento para impedir que alguien cometa asesinato, probablemente se está aplicando la estrategia equivocada.

* * *

En definitiva, ¿qué podemos decir a una mujer que piensa que pueden asesinarla? *Busca y aplica estrategias que no te dejen a disposición de tu hostigador. Si de verdad piensas que corres peligro, los centros de acogida para mujeres maltratadas proporcionan el mejor sistema para ponerse a salvo.* Las ubicaciones de los hogares son se

cretas y los profesionales que trabajan en ellos comprenden lo que el sistema legal a veces no entiende: que lo importante es la seguridad, no la justicia. La distinción entre seguridad y justicia a menudo es imprecisa, pero queda clara cuando caminas por una concurrida acera de una ciudad y un joven atlético te coge el bolso o el maletín. Mientras se aleja corriendo entre el rápido tráfico, la justicia requiere que persigas al joven, lo atrapes y lo arrestes. Pero mientras salva el tráfico haciendo zigzag entre los coches, que no le dan de milagro, la seguridad requiere que abandones la persecución. Es injusto que el escape impune, pero es más importante que tu no acabes herido. (Para recordar a mis clientes que mi trabajo es ayudarles en su seguridad, sobre mi escritorio hay un pequeño letrero que dice: «No vengáis aquí en busca de justicia».)

En los hogares de acogida es donde está la seguridad, la orientación y la sensatez. Hay que admitir que acudir a un hogar es una iniciativa difícil y fastidiosa, y es fácil entender por qué a tantas víctimas les seducen las buenas noticias de que una orden de prohibición de acercamiento va a resolver todo el problema. Pero imagina que tu médico te dice que necesitas someterte de inmediato a una operación para salvar tu vida. ¿Preguntarías acaso si existe algún documento que puedas llevar encima en vez de someterte a la operación?

El fiscal de Los Ángeles, John Wilson, un hombre reflexivo y experimentado que fue pionero en los primeros procesos por acoso, conoce demasiados casos en que la víctima continúa al alcance de su agresor después de ser arrestado y posteriormente puesto en libertad. Wilson asistió a una charla que yo ofrecí a altos cargos de la policía y posteriormente me escribió. Comparto gustosamente esta parte de su conmovedora carta:

Su exposición dio exactamente en el clavo. Por desgracia para una esposa joven, a mediados de abril no pude seguir su consejo. Procesé por agresión a su marido, y cuando este salió de la cárcel, la mató. Era mi sexta muerte desde que entre en la fiscalía, y cada una de ellas se ajusta perfectamente a su perfil.

Después de leer todo esto, tal vez te preguntes cómo es posible que haya algún tipo de discrepancia en torno al uso indiscriminado de las órdenes de prohibición de acercamiento y otras intervencio-

nes conflictivas, pero las hay. He oído todas las versiones sobre la cuestión y debo decirte que no lo entiendo. Tal vez, desde que estas órdenes se tramitan en Estados Unidos con una frecuencia de mil al día y las mujeres no son asesinadas al mismo ritmo, pueda parecer, estéticamente hablando, que sean útiles. Yo no lo sé pero, en cualquier caso, la policía debe instar a una cautela extrema en el periodo siguiente a la concesión de una orden de prohibición de acercamiento. Ese periodo conlleva una fuerte carga emocional y un peligro grave, y espero que cuando la policía recomiende las órdenes también dedique un esfuerzo especial a garantizar que la mujer toma todas las medidas prácticas para no estar al alcance de su hostigador.

La psicóloga Felice Walker, que acuñó el término «síndrome de la esposa maltratada» y quien posteriormente sorprendió a los grupos concienciados con la violencia doméstica uniéndose al equipo de la defensa de O. J. Simpson, ha dicho del homicidio conyugal: «No hay manera de predecirlo». Se equivoca. El homicidio conyugal es el delito grave más predecible. El error de Walker deja claro que existe una necesidad urgente de ayudar a la policía, a los fiscales y a las víctimas a evaluar de forma sistemática los casos para que identifiquen cuales incluyen ingredientes de peligro auténtico. Con este objetivo en mente, mi empresa diseñó MOSAIC-20, un sistema de intuición artificial que evalúa los detalles de la situación de una mujer cuando presenta la denuncia a la policía. El programa informático señala esos casos en que el peligro de homicidio es máximo. Parte de los procedimientos explicados en este libro intervienen en su desarrollo continuado, y estoy orgulloso de estar trabajando con la Oficina del Fiscal del Distrito de Los Angeles, el Departamento del Sheriff de Los Angeles y el Departamento de Policía de Los Angeles en la primera aplicación de MOSAIC-20. Este sistema proporciona a los ciudadanos de a pie las mismas tecnologías y estrategias empleadas para proteger a altos cargos del Gobierno. Es justo si consideramos que las mujeres maltratadas corren más riesgo de asesinato que los personajes públicos.

Entretanto, las órdenes de prohibición de acercamiento continúan siendo lo que la autora Linden Gross llama una «respuesta reflejo» por parte de las fuerzas del orden. No quiero preguntar retóricamente si tiene que morir gente para que cambien las cosas, ya que son muchas las personas que ya han fallecido.

* * *

Miles de casos me han dejado claro que escapar a salvo es más sensato que intentar cambiar al marido que abusa o intentar librar una batalla, pese a que la policía y el tribunal esten de tu lado. Como sucede con otros aspectos de la seguridad, el Gobierno no puede arreglar las relaciones violentas. Mucha gente encargada de hacer respetar la ley, motivada por su fuerte deseo de ayudar, comprensiblemente son reacios a aceptar que algunas formas de criminalidad están fuera de su alcance. Por suerte, también están las personas más moderadas por la experiencia, quienes están informados a fondo sobre estos casos y finalmente se convierten en héroes. Eso me lleva a la historia de Lisa.

Lisa no sabía que, antes de aquella noche, aquel sargento de policía había visto innumerables caras magulladas desde el otro lado del mostrador de comisaria. Ella pensaba que su situación era única y especial y estaba segura de que el departamento actuaría de inmediato al respecto, sobre todo después de haber explicado que su marido le había apuntado con un arma en la cabeza.

Una hora antes, después de escaparse por la ventana y correr por varias calles oscuras, se había parado para mirar y se había dado cuenta de que estaba perdida. Aunque en un sentido más profundo, acababa de encontrarse a sí misma. Se había redescubierto —a la joven que había sido quince años atrás— antes de que él la abofeteara, antes de que las cosas siguieran empeorando hasta que intentó estrangularla, y antes del incidente con el arma. Los niños habían visto todo aquello, pero ahora la verían más fuerte, respaldada por la policía. Podrían ver cómo se disculpaba él, y luego todo iría bien. La policía le haría entrar en razón y le obligaría a tratarla correctamente, luego todo iría bien. Le dijo con orgullo al sargento:

—No voy a regresar con él a menos que prometa que nunca volverá a pegarme. —El sargento asintió y le pasó unos impresos por encima del mostrador.

—Cumplimente estos impresos, llénelos por completo, y luego los pondré ahí. —Señaló una pila de impresos e informes amontonados sobre un mueble.

El sargento miró a la joven, la mujer que planeaba volver junto a su agresor, junto al hombre con el arma que él afirmaba haber

comprado para defenderse, pero en realidad era para defender su propio egoísmo.

El sargento luego dijo las palabras que cambiaron la vida de Lisa, las palabras por las que una década después le daría las gracias, las palabras que le permitieron dejar a su violento agresor:

—Rellene estos impresos y vuelva a casa, y la próxima vez que yo los busque en los archivos será porque la han asesinado.

11

«Intentaba dejarlo de forma suave»

Estas palabras son el inicio de una historia que en mi oficina se escucha varias veces al mes. Antes de reunirse conmigo, la joven inteligente que me lo explica seguramente lo habrá contado a amigos, a un psicólogo, un detective privado, un abogado, un agente de policía, tal vez incluso a un juez; aun así el problema persiste. Es la historia de una situación que en su momento parecía inocente o como mínimo manejable, pero que ahora es espeluznante. Es la historia de alguien que empezó como un pretendiente en apariencia normal pero que pronto se reveló como otra cosa.

Existen dos categorías generales de acoso: persecución por parte de un extraño y persecución por parte de alguien conocido por la víctima. Los casos en que completos desconocidos tienen una fijación por algún ciudadano particular son, en comparación con otros tipos de acoso, muy excepcionales, y también son los casos con menos probabilidades de acabar en violencia. De acuerdo con esto, analizaré los casos que afectan a un sector más amplio de víctimas: el acoso por alguien con aspiraciones sentimentales, a menudo alguien a quien una mujer ha conocido o con quien ha tenido alguna cita.

Aunque está de moda que los medios de comunicación hablen de los hostigadores como una categoría única de delincuentes, los que eligen acosar a ciudadanos normales no lo son. No vienen de Marte, son de Miami y Boston, San Diego y Brentwood. Son el hombre con quien salía nuestra hermana, el hombre a quien contrató nuestra empresa, el hombre con quien se casó nuestra amiga.

En este contexto, nosotros los hombres debemos ver en ellos una parte de nosotros mismos para entender mejor el problema.

En las charlas que ofrezco por todo el país, a veces pregunto al público: «¿Cuántos hombres de los aquí presentes se enteraron alguna vez de dónde vivía o trabajaba una chica por algún otro método que preguntárselo a ella directamente? ¿Cuántos han conducido hasta la casa de una chica para ver qué cochés había aparcados, o han llamado por teléfono simplemente para ver quién contestaba y luego colgar?».

Por la cantidad abrumadora de manos alzadas, he aprendido que aceptar estas conductas es una cuestión de grado. Tras una de mis conferencias, un policía que se encontraba entre el público me pidió hablar conmigo a solas. Me dijo que se había dado cuenta aquel día de que había perseguido inflexiblemente a una compañera de estudios en la academia de policía cuando trabajaba allí. Ella le dio calabazas durante dieciocho meses, preocupada en todo momento de que su rechazo tuviera algún impacto sobre su carrera. «No daba muestras de querer una relación conmigo, pero yo no desistía, ni por un momento —dijo—. Con todo, dio resultado: nos casamos.»

Supongo que puedes decir que dio resultado, pero la historia revela algo más sobre lo complicada que es la cuestión de la persecución de carácter sentimental. Está claro que, en las últimas décadas, el riesgo de las mujeres al negarse a las atenciones románticas ha ascendido de forma notable. Existe una línea invisible entre lo que es correcto y lo que es ir demasiado lejos, y los hombres y las mujeres no siempre están de acuerdo sobre la ubicación de esa línea. Las víctimas y sus hostigadores desde luego no están nunca de acuerdo, y hay veces en que tampoco lo están las víctimas y la policía.

Sin embargo, cuando una de estas situaciones incluye violencia todo el mundo está conforme, pero ¿por qué no podemos alcanzar un acuerdo antes de eso? Para contestar a esto, tengo que recordar las imágenes de Dustin Hoffman entrando por asalto en una iglesia o las de Demi Moore presentándose en una reunión de negocios sin haber sido invitada. Tengo que hablar de tipos normales, de la calle, y también tengo que hablar del diccionario. Aunque parezca que estas cosas no tienen que ver con el acoso y la persecución, en realidad, como ya te habrá dicho tu intuición, sí que tienen que ver.

En los años sesenta, estrenaron una película que retrataba una imagen aceptada y consolidada de cómo un joven podía cortejar a

una mujer. Era *El graduado*. En ella, Dustin Hoffman sale con una chica (interpretada por Katherine Ross) y luego le pide que se case con él. Ella dice que no, pero él no le hace caso. Espera a la salida de sus clases en la facultad y se lo vuelve a pedir, y continúa. Finalmente, ella le escribe una carta en la que le explica que lo ha pensado cuidadosamente y que ha decidido no casarse con él. De hecho se va a marchar de la ciudad y va a casarse con otro hombre. Eso sería un mensaje bastante claro, pero no en las películas.

Hoffman emplea técnicas de acoso para encontrarla. Aparenta ser un amigo del novio, luego un miembro de la familia, luego un cura. Finalmente, encuentra la iglesia donde se celebra la boda e irrumpe en ella segundos después de que Katherine Ross sea declarada esposa de otro hombre. Entonces golpea al padre del novio, pega a algunas otras personas y esgrime un gran crucifijo de madera contra los invitados que intentan ayudar a la familia.

¿Y qué sucede? Consigue a la chica. Ella se escapa corriendo con Dustin Hoffman, dejando atrás a su familia y al nuevo marido. También queda atrás la noción de que una mujer merece ser escuchada, la noción de que «no» significa «no», y la noción de que una mujer tiene derecho a decidir quien va a entrar en su vida.

Mi generación descubrió en *El graduado* la existencia de una estrategia romántica que se puede emplear por encima de todas las demás: la *persistencia*. Esta misma estrategia está en el centro de todos los casos de acoso. Hombres empenados en relaciones poco probables o inconvenientes con mujeres a las que consiguen es un tema común promocionado por nuestra cultura. Recordemos simplemente *Flashdance*, *Tootsie*, *El rompecorazón*, *10, 11 y en Rio*, *Luna de miel para tres*, *Proposición indecente*.

Esta fórmula hollywoodiense podría llamarse: «Chico quiere a chica, chica no quiere a chico, chico acosa a chica, chico consigue a chica». Muchas películas nos enseñan que, si insistes en ello, aunque ofendas a la chica, aunque ella diga que no quiere nada de ti, aunque la trates como basura (y a veces porque la has tratado como basura), conseguirás a la chica. Aunque ella esté en otra relación, aunque no te parezcas a Dustin Hoffman, al final conseguirás a Katherine Ross o a Jessica Lange. La persistencia ganará la guerra. *Contra todo riesgo* (otra de estas películas, por cierto). Incluso la serie de televisión, aparentemente inocua, *Cheers* trata el tema. El acoso sexual persistente e inconveniente al que Sam somete a dos

compañeras de trabajo — ocho años así — no le reporta ni el despi-
do ni una denuncia. Sin embargo, sí que le permite conseguir a am-
bas mujeres.

Existe una lección en casos de acoso en la vida real de la que las
mujeres jóvenes se beneficiarán si la aprenden: la persistencia solo
demuestra persistencia, no demuestra amor. El hecho de que un
acosador romántico sea inexorable no significa que tú seas especial,
significa que él está trastornado.

No es ninguna novedad decir que hombres y mujeres habla-
mos a menudo idiomas diferentes, pero también es importante
recordar que los hombres son agradables cuando persiguen y las
mujeres son agradables cuando rechazan. Naturalmente, esto crea
confusión, y nos lleva a la práctica popular de querer dejar a los
pretendientes con suavidad.

Fieles a lo que les han enseñado, las mujeres dicen menos de lo
que querrían decir cuando rechazan a un hombre. Fieles a lo que les
han enseñado, los hombres a menudo oyen menos de lo que se
les dice. Este problema es especialmente alarmante cuando quienes
lo ponen en evidencia son los cientos de miles de padres (y ma-
dres), hermanos mayores (y hermanas), películas y programas de
televisión que enseñan a la mayoría de los hombres que cuando ella
dice «no», en realidad no quiere decir eso. Anadamos a esto todas
las mujeres a las que han enseñado que «hay que hacerse de rogar»,
aunque no sea lo que de verdad creen. El resultado es que «no» pue-
de significar muchas cosas en esta cultura. He aquí tan sólo una
muestra:

quizás	aún no
hmm...	dame tiempo
no estoy segura	sigue intentándolo.
¡he encontrado a mi hombre!	

Existe un libro en el que el significado de «no» siempre es cla-
ro. Se trata del diccionario. Pero, puesto que los guionistas de
Hollywood parecen no usar ese libro demasiado a menudo, tene-
mos que hacerlo nosotros. Hay que enseñar a los jóvenes que «no»
es una oración completa. No es tan sencillo como parece, dadas las
profundas raíces culturales del híbrido no/quiza. Se ha convertido
en una parte del contrato entre hombres y mujeres, que ya fue ana-

lizada por los clásicos teóricos del contrato, Rousseau y Locke.
Rousseau preguntaba: «¿Por qué consultar sus palabras cuando no
hablan sus bocas?». Locke mencionaba a un hombre que obtenía el
«consentimiento silencioso» al leerlo en los ojos de una mujer
«pese a la negación de su boca». Locke incluso afirmaba que un
hombre protege el honor de una mujer cuando no hace caso de su
negativa: «Si él logra así su felicidad, no es brutal, es decente». En el
mundo de Locke, violar a una mujer a la que se galanteaba no hu-
biera sido en absoluto un delito, sería un acto de cortesía por parte
de un caballero.

Aunque los hombres y mujeres de Estados Unidos hablaran el
mismo idioma, aun vivirían según modelos muy diferentes. Por
ejemplo, en una película, un hombre que investiga las costumbres
de una mujer descubre dónde vive y trabaja, incluso se presenta en
su trabajo sin ser invitado, está demostrando su compromiso, testi-
moniando su amor. Cuando Robert Redford hace esto con Demi
Moore en *Proposición indecente* resulta adorable. Pero cuando ella
se presenta en el trabajo de él sin previo aviso e interrumpe un al-
muerzo de negocios, es alarmante y negativo.

Si en una película un hombre quiere un encuentro sexual, o
recurre a la persistencia, es un tipo normal, de la calle, pero si una
mujer hace lo mismo es una maniaca o una asesina. Recuerda sólo
Atracción fatal, *El rey de la comedia*, *Mujer blanca soltera busca...*,
Escalofrío en la noche, *La mano que mece la cuna* o *Instinto básico*.
Cuando los hombres persiguen, normalmente consiguen a la chica.
En cambio, cuando lo hacen ellas, normalmente acaban muertas.

El cine popular puede ser un reflejo de la sociedad o de quie-
nes diseñan la sociedad, según a quien preguntes, pero, de un modo
u otro, configuran un modelo de conducta para nosotros. Durante
las primeras fases de las situaciones de persecución en las películas
y en la vida con demasiada frecuencia— la mujer observa y espe-
ra, se ajusta a las expectativas de un hombre excesivamente atento.
No es escuchada ni reconocida. La mujer es la pantalla en la que el
hombre proyecta sus necesidades y su idea de lo que ella debería ser.

El acoso es la manera en que los hombres aumentan sus posi-
bilidades cuando las mujeres no les siguen el juego. Es un delito de
poder, control e intimidación muy parecido a la violación de una
mujer con la que se ha tenido alguna cita. De hecho, muchos casos
de acoso a personas con las que se ha tenido alguna cita podrían

describirse como violaciones prolongadas; privan de la libertad, satisfacen los deseos de un hombre y desestiman los deseos de una mujer. Sea un marido separado, un ex novio, un antiguo ligue o un pretendiente no deseado, el acosador aplica una de las reglas más crueles de nuestra cultura, según la cual a las mujeres no se les permite decidir quién entra en sus vidas. Enseguida queda claro que tenemos algo peor que una doble moralidad: tenemos una moralidad peligrosa.

He apovado y trabajado en la aprobación de leyes para tipificar el acoso en muchos estados, pero las cambiaría todas ellas por una clase en el instituto que enseñara a los chicos jóvenes a oír «no» y enseñara a las chicas que negarse explícitamente está bien. El programa también incluiría estrategias para alejarse. No hace falta decir que la clase no se llamaría: «Como dejar a alguien con suavidad». Si la cultura enseñara a las mujeres a negarse explícitamente y decir «no», y se lo consintiera, o si más mujeres asumieran ese poder de decisión al comenzar cualquier relación, los casos de acoso descenderían de un modo impresionante.

Buscar al «señor adecuado» ha adquirido una importancia mucho mayor que librarse del «señor equivocado», y por ello no se enseña a las mujeres a dejar las relaciones. Esa clase en el instituto acentuaría la norma única que puede aplicarse a todos los tipos de persecución no deseada: *no negocies*. Una vez una mujer ha tomado la decisión de no querer una relación con un hombre concreto, hace falta decirlo una sola vez, de forma explícita. Casi cualquier contacto posterior a esa negativa será considerado una negociación. Si una mujer reitera a un hombre una y otra vez que no quiere hablar con él, lo cierto es que está hablando con él, y cada vez que lo haga estará traicionando su resolución al respecto.

Si le dices a alguien diez veces que no quieres hablar con él, estás hablando con él nueve veces más de lo que querías.

Cuando una mujer recibe treinta mensajes de su perseguidor sin contestar a sus llamadas, pero luego finalmente cede y le llama, no importa qué diga, él interpreta que llegar a ella cuesta dejar treinta mensajes. Para este tipo de hombre, cualquier contacto se considerará como un progreso.

Por supuesto, a algunas víctimas les preocupa la idea de que no responder sea una provocación, y por ello intentan dar largas sin rudeza. A menudo, el resultado es que él cree que ella se debate en

un mar de dudas, que no está segura, que en realidad él le gusta pero aún no lo sabe.

Cuando una mujer rechaza a alguien que se ha antojado con ella, y dice: «Lo que sucede es que no quiero tener una nueva relación ahora», él sólo oye la palabra «ahora». Para él, eso significa que ella querrá tener una relación más tarde. El mensaje debería ser: «No quiero tener una relación contigo». A menos que sea así de claro, y en ocasiones aunque lo sea, él no lo oye.

Si ella dice: «Eres un gran tipo y tienes mucho que ofrecer, pero no soy la indicada para ti; no tengo la cabeza en su sitio ultimamente», él piensa: «Le gusto de verdad; lo que pasa es que está confundida. Tengo que demostrarle que es la mujer de mi vida».

Cuando una mujer explica el porqué de su rechazo, este tipo de hombre cuestionará cada motivo que ella exponga. Sugiero a las mujeres que no expliquen nunca por que no quieren una relación y que simplemente dejen claro que lo han pensado bien, que han tomado una decisión y que esperan que el hombre la respete. ¿Por que una mujer iba a explicar aspectos íntimos de su vida, planes y opciones sentimentales a alguien con quien no quiere mantener una relación? Una negativa basada en cualquier condición, diga mos, por ejemplo, trasladarse a otra ciudad, simplemente le ofrece un problema que superar. Las negativas condicionales no son negativas, son discusiones.

La ingeniosa escena inicial de la película *Tootsie* ilustra bien por que no funcionan los rechazos condicionales. Dustin Hoffman interpreta unas frases en una audición. Una voz le dice desde fuera del escenario que no le dan el papel.

Voz: La lectura ha estado bien, pero la altura no es la adecuada.

Hoffman: Oh, puedo ser más alto.

Voz: No, no entiende. Buscamos a alguien más bajo.

Hoffman: Oh, bien, mire, no tengo por que ser tan alto. Mire, llevo tacones, puedo ser más bajo.

Voz: Ya sé, pero... estamos buscando a alguien diferente.

Hoffman: Puedo ser diferente.

Voz: Estamos buscando a otra persona, ¿vale?

La última frase no ofrece explicaciones y no pide negociaciones, pero en nuestra cultura las mujeres prácticamente tienen

prohibido hablar de este modo. Se les enseña que poner las cosas claras puede crear impopularidad, rechazo, enfado e incluso violencia.

Imaginemos que una mujer ha dejado pasar varias oportunidades de procurar una relación con un pretendiente. Cada evasiva, respuesta, acción e inacción ha comunicado que ella no está interesada. Si llegados a este punto, el hombre aún insiste, es hora de una negativa incondicional y explícita, aunque sin duda a alguien le parecerá grosero. Como se que pocos hombres estadounidenses han oído este tipo de rechazo, y pocas mujeres lo han expresado, he aquí cómo suena una negativa incondicional y explícita:

No importa lo que hayas supuesto hasta el momento, y no importa el motivo de que lo hayas supuesto así, no siento ningún interés sentimental de ningún tipo por ti. Estoy segura de que nunca lo sentiré. Espero que una vez sepas esto, dediques tu atención a otra cosa, lo cual entiendo, ya que es lo que yo pretendo hacer ahora mismo.

Sólo existe una reacción apropiada a esto: aceptación. Lo exprese como lo exprese el hombre, el concepto básico debería ser: «Te he oído, te entiendo y, aunque estoy decepcionado, desde luego respetare tu decisión».

He dicho que existe sólo una reacción apropiada. Por desgracia, hay cientos de reacciones inconvenientes y, aunque adoptan muchas formas, el mensaje básico suele ser: «No acepto tu decisión». Si un hombre discute con agresividad, si duda, negocia o intenta que ella cambie de idea, debería reconocerse como lo que es. Tendría que quedar claro que:

1. Ella ha tomado la decisión adecuada respecto a este hombre. La respuesta de él, en vez de cuestionar la decisión de ella, debería servir para reafirmarla.
2. Es obvio que ella no querría una relación con alguien que no oye lo que le está diciendo y que no reconoce sus sentimientos.
3. Si él no consigue comprender un mensaje así de claro y explícito, puedes imaginar como reaccionaría a cualquier respuesta ambigua o cortes.

Los hostigadores pueden intensificar su comportamiento hasta llegar a incluir cosas como llamadas y mensajes persistentes, presentarse sin ser invitado en el trabajo de ella o en el centro de estudios o en su casa, seguirla, e intentar ganarse el apoyo de los amigos o familia de ella. Cuando suceda cualquiera de estas cosas, suponiendo que la mujer ha comunicado un rechazo explícito, es muy importante que no ofrezca ninguna otra respuesta detectable. Cuando una mujer vuelve a comunicarse con alguien a quien ha rechazado, sus acciones no concuerdan con sus palabras. El hombre se siente capaz de decidir qué comunicaciones (acciones contra palabras) son las que representan los sentimientos de la mujer. No es ninguna sorpresa que elija normalmente las que le convienen a él. A menudo, un hombre así dejará mensajes telefónicos que expresen una ruptura manifiesta, pero en realidad son esfuerzos encubiertos para continuar con el contacto; y recuerda, cualquier respuesta para él es un avance.

Mensaje: Hola, soy Bryan. Voy a volver a Houston, pero no puedo irme de la ciudad sin una oportunidad de verte otra vez. Sólo pido una ocasión para decir adiós, eso es todo. Solo una reunión rápida y luego me voy.

Mejor respuesta: Ninguna respuesta.

Mensaje: Escucha, soy Bryan, es la última llamada que recibirás de mí. [Esta frase, aunque los acosadores la usan a menudo, rara vez es cierta.] Es urgente que hable contigo.

Mejor respuesta: Ninguna respuesta.

Cuando una mujer sufre el acoso de una persona con la que ha salido, seguramente tendrá que soportar las críticas de personas que están al corriente de su situación: «Debes de haber incitado a este tipo de alguna manera». «Debes de ser de esa clase de mujeres a las que les gusta que la sigan», etc. Sin duda, alguien también expresará la solución sensata aceptada en situaciones de acoso, aunque debería llamarse *insensata*, que incluirá la frase (como si fuera una idea original: cámbiate de número de teléfono. De hecho, nuestra oficina no recomienda esta estrategia, ya que cualquier víctima confirmará que el acosador siempre se las arregla para conseguir el nuevo número. Una medida preferible es que la mujer soli-

cite una segunda línea telefónica, que dé el nuevo número a las personas de las que recibe llamadas, y deje el número antiguo con un contestador o buzón de voz, para que el acosador no se percate de que ella tiene otro número. Puede comprobar los mensajes, y cuando reciba llamadas de personas con las que quiere hablar, puede devolverles la llamada y darles el nuevo número. Finalmente, la única persona que deja mensajes en el número antiguo es el hostigador. De este modo, sus llamadas están documentadas (guarda los mensajes) y, aún más importante, cada vez que él deja un mensaje, recibe un mensaje: que ella puede evitar la tentación de responder a sus manipulaciones.

Además sugerimos que el mensaje de bienvenida lo grabe una amiga, ya que es posible que él llame únicamente para oír la voz de su objetivo. Aunque la gente crea que un mensaje de bienvenida con voz masculina hará creer al perseguidor que su víctima tiene una nueva relación, lo más común es que le lleve a investigar más.

Los acosadores son por definición gente que no cede con facilidad, son gente que no desiste. Más exactamente, la gran mayoría de ellos son personas que no desisten cuando la mayoría de nosotros lo haría, pero finalmente sí desisten; si las víctimas evitan involucrarse. Normalmente, necesitan haber lanzado sus tentáculos sobre otra persona antes de soltar a su presa actual.

* * *

Un axioma de la dinámica del acoso: *Los hombres que no desisten escogen a mujeres que no saben decir que no.*

La mayoría de las víctimas reconocen que, aunque querían, inicialmente eran reacias a negarse de forma explícita. A menudo, la amabilidad o delicadeza del rechazo de una mujer se toma como afecto. Para demostrar esto y probar que nadie se libra de situaciones de este tipo, tenemos el caso de Kathleen Krueger, la esposa del senador de Estados Unidos Bob Krueger. No podía quitarse de encima al hostigador que anteriormente había pilotado el avión de la campaña de su marido. Cuando la señora Krueger me describió su caso, lo explico con elocuencia desde la perspectiva del acosador: «Éramos amables con él, nada fuera de lo corriente, pero para él obviamente era algo especial. Se lo tomó como amor. *Supongo que cuando te mueres de hambre incluso una migaja parece un festín*».

En los casos en los que el perseguidor ha conseguido lo que él percibe como una atención favorable, o en los casos en que de hecho ha salido o ha tenido una relación con su víctima, puede estar tan desesperado por aferrarse a aquello que se prestará a cualquier tipo de contacto. Aunque preferiría ser su novio, aceptará ser solamente un amigo. Finalmente, aunque preferiría ser un amigo, aceptará ser un enemigo si esa es la única posibilidad disponible. Como un ex novio acosador escribió a una joven cliente mía: «Pensarás en mí. Tal vez no pienses buenas cosas, pero estarás pensando en mí».

Otra norma que debería incluirse en la clase de «Cómo librarnos del señor equivocado» sería: *La manera de frenar el contacto es frenar el contacto*. Como he apuntado antes, sugiero un rechazo explícito y después de eso no contactar para nada. Si vuelves a llamar al hostigador o accedes a reunirte con él o le envías una nota o haces que alguien le advierta, te habrás ganado otras seis semanas de persecución. Algunas personas encuentran útil que un amigo, un nuevo novio o un miembro varón de la familia le diga al acosador que no siga. La mayoría de la gente que intenta esto se da cuenta de que el acosador se lo toma como una evidencia de que el objeto de su amor se debate en la duda, de lo contrario se lo hubiera dicho ella misma.

Enviar a la policía para que convenza al perseguidor puede parecer lo más obvio, pero rara vez tiene el efecto deseado. Aunque la conducta de los perseguidores puede ser alarmante, la mayoría no quebranta la ley, de modo que la policía tiene pocas opciones. Cuando la policía le visita y le dice: «Corta esto o te meterás en problemas», el perseguidor sabe intuitivamente que si pudieran haberle arrestado lo habrían hecho. De modo que, ¿qué resultado tiene esta visita? Bien, el arma más seria con que la víctima contaba en su arsenal —enviar a la policía tras él— se ha aplicado sin crearle ningún problema. Los policías le hicieron una visita, hablaron con él y se fueron. ¿Quién ha cobrado fuerza, la víctima o el perseguidor?

Para ser claro, pienso que la policía debería involucrarse cuando hay un delito procesable, cuando encausar al hostigador pueda mejorar la seguridad de la víctima o dificulte su acoso. Pero la primera vez en que un acosador tendría que ver a la policía debería ser en el momento de su arresto, no para charlar un rato con él.

Los perseguidores, en un sentido muy real, se están desintoxicando de una adicción a la relación. Es similar a la dinámica en mu-

chas situaciones de violencia en las que ambas partes son adictas a la relación. No obstante, en los casos de acoso a personas con las que se ha tenido alguna cita, la dinámica es normalmente unilateral, el acosador es el adicto y su objetivo es la droga. Dosis pequeñas de esa droga no le apartan de ella, le vinculan. La manera de obligarle a dejar su adicción es, como en la mayoría de las adicciones, la abstinencia, el mono: ningún contacto con ella, ningún contacto con personas que la representen y ningún contacto relacionado con ella.

Igual que con las situaciones violentas, a menudo se recomienda a las víctimas de acoso que hagan algo al respecto: intervención policial, advertencias. Desde el punto de vista social más amplio, un consejo así podría ser correcto. Si uno piensa en un acosador como un peligro para la sociedad —un tigre virtual acechando tras la esquina, esperando a hacer víctima a alguien—, puede ser una buena idea que alguien haga algo al respecto, pero nadie está obligado a presentarse voluntario a la batalla, en concreto si es evitable. Si uno pudiera saber y avisar a una víctima de acoso de que, cuando tuerza la siguiente esquina, será atacada, ¿qué opción tiene más sentido: doblar la esquina o seguir otro camino? Si la lucha es evitable, y se trata de mi esposa, hija, amiga o cliente, primero recomendaría evitarla. La razón es que combatir siempre será factible, pero no siempre es posible volver a la fase de evitarlo una vez la guerra está en marcha.

Las víctimas de acoso escuchan también la recomendación más convencional que se ofrece a las mujeres maltratadas: la orden de prohibición de acercamiento. Aquí, igual que con las esposas maltratadas, es importante evaluar qué casos podrían mejorar con la intervención judicial y cuáles podrían empeorar. Depende mucho de cuán avanzado esté el caso y cuánta carga emocional experimenta el acosador. Si lleva años persiguiendo activamente a la misma víctima y ha pasado por alto las advertencias e intervenciones policiales, entonces lo más probable es que una orden de este tipo no ayude. En términos generales, las órdenes judiciales solicitadas pronto implican menos riesgo que las solicitadas después de que el acosador se haya involucrado emocionalmente de manera significativa o haya lanzado amenazas o recurrido a otros comportamientos siniestros. Las órdenes de prohibición de acercamiento obtenidas poco después de que el hostigador haya pasado por alto una

primera negativa explícita tendrán más efecto o menos riesgo que las obtenidas después de muchos meses o años de acoso.

Existe una categoría de acosador en cuyo caso las ordenes judiciales suelen ser de ayuda (o al menos no son peligrosas). Es la que llamamos perseguidor ingenuo. Es una persona que simplemente no comprende la inconveniencia de su conducta. Podría pensar: «Estoy enamorado de esta persona. Según esto, es una relación de amor y estoy actuando como actúa la gente enamorada».

Este tipo de perseguidor no deseado generalmente es racional, aunque tal vez un poco torpe y poco sofisticado. No todos los perseguidores ingenuos buscan relaciones románticas. Algunos buscan persistentemente ser contratados para un trabajo o enterarse de por qué no fueron contratados para un trabajo, por qué su idea no fue aceptada, por qué su manuscrito fue rechazado, etc. El perseguidor ingenuo normalmente se distingue de los acosadores convencionales por su falta de actitud machista y su falta de rabia cuando son rechazados. Parece seguir con aquello, sin más, creyendo felizmente que está haciendo la corte a su objetivo. Sigue en ello hasta que alguien le aclara que su planteamiento es inconveniente, inaceptable y contraproducente. No siempre es fácil, pero normalmente intentarlo no representa ningún riesgo.

Puesto que las víctimas están comprensiblemente frustradas y furiosas, pueden esperar que una orden judicial logre alguna de las siguientes cosas:

destruir
poner en evidencia
amenazar
vengar
cambiar
humillar.

El único objetivo que tiene sentido desde el punto de vista de la seguridad es DISTANCIARSE, sacar a ese tipo de tu vida. Al igual que sucede con las mujeres maltratadas, las ordenes judiciales pueden servir a tu objetivo o pueden apartarte de él. Es una medida posible pero no la única.

* * *

El tipo de acosador con quien una mujer ha salido brevemente (a diferencia del desconocido al que no ha visto nunca) es bastante similar al marido controlador o al que recurre a los malos tratos, aunque es mucho menos probable que llegue a recurrir a la violencia. Entre sus estrategias se incluyen dar lastima para inspirar compasion a la victima o para explotar su sentimiento de culpa, invocando supuestas promesas o compromisos, molestar a una victima hasta que ceda y acepte continuar viendole; y finalmente atemorizar mediante declaraciones y acciones intimidatorias (amenazas, vandalismo, rajar neumáticos, etcétera).

Recuerda a Katherine, quien me preguntó si existía una lista de señales de aviso para hombres que posteriormente podrían resultar problemáticos. Repetire su historia, esta vez indicando las señales de advertencia:

Salí con un tipo llamado Bryan. Nos conocimos en una fiesta de un amigo mío y allí debió de pedir a alguien mi número de teléfono (investigación de la victima). Antes de llegar a casa, me había de adado tres mensajes (excesivamente atento). Le dije que no quería salir con él pero estaba tan entusiasmado que en realidad no me dio ninguna opción (*los hombres que no saben desista buscan mujeres que no saben decir que no*). Al principio, era superatento, siempre parecía saber lo que yo quería. Recordaba todo lo que yo había dicho en ocasiones anteriores (hiperatención). Era halagador pero también me incomodaba (intuitivamente la victima se siente incómoda). Como cuando recuerdo que en una ocasión yo mencioné que me hacía falta más espacio para mis libros y de repente se presentó un día con unas estanterías y todo el material y se puso a colocarlas (ofrecer ayuda no solicitada; favores caros). No podía decir que no. Y entendía a su manera cualquier cosa que yo dijera. Una vez me preguntó si iría a un partido de baloncesto con él y yo dije que quizá. Posteriormente dijo: «Lo prometiste» [proyectar en otros emociones o compromisos que no están presentes]. Además, hablaba de cosas serias demasiado pronto, como vivir juntos, matrimonio e hijos (ritmo vertiginoso; introducir prematuramente cuestiones importantes en la agenda). Empezó a bromear con esto la primera vez que salimos, pero luego no hablaba en broma. O cuando sugirió que tuviera un teléfono en el coche. No estaba segura de querer un teléfono de automóvil pero él cogió un día pres-

tado mi coche y simplemente hizo que instalaran uno (favores caros). Era un regalo, de modo que, ¿qué podía decir yo? Y, por su puesto, me llamaba cada vez que yo iba en coche (control de la actividad y paradero). Y estaba muy obstinado en que no hablara nunca con mi antiguo novio por el teléfono del coche. Mas tarde se enfadaba si hablaba con mi ex de la manera que fuera (celos). También había un par de amigos a los que no le gustaba que viera (aislamiento de los amigos) y él dejó de salir con todos sus propios amigos (hacer responsable a otra persona de convertirse en todo su mundo social). Finalmente, cuando le dije que no quería ser su novia, se negó a oírlo (negarse a oír «no»).

El acosador hace todo esto con el piloto automático, busca controlar a la otra persona para que no sea capaz de dejarle. Tener el control es una alternativa a ser querido y, puesto que su identidad depende tan precariamente de una relación, dificulta cualquier posible fuga. Al hacerlo también suprime la vida fuera de la relación, asegurándose de que nunca pueda suceder lo que él dice que quiere (y tal vez lo crea).

Bryan no perseguiría a una mujer que supiera decir que no y lo dijera en serio, pero si está muy interesado por una que inicialmente dice que no pero luego cede. Te aseguro que Bryan puso a prueba a Katherine respecto a este punto a los pocos minutos de conocerla:

Bryan: ¿Te traigo algo para beber?

Katherine: No, pero gracias.

Bryan: Oh, venga, ¿qué vas a tomar?

Katherine: Bueno, podría tomar un refresco, supongo.

Aunque esto parezca un intercambio mínimo, de hecho es un test muy significativo. Bryan encontró algo a lo que ella dijo que no, probó con una leve persuasión y Katherine cedió, tal vez simplemente porque quería ser agradable. La siguiente vez, lo intenta con algo un poco más trascendente, luego con otra cosa, luego otra, y finalmente ha encontrado a alguien a quien puede controlar. La conversación sobre la bebida es igual a la que mantendrán más adelante sobre salir, y después sobre romper la relación. Se convierte en un pacto no manifiesto: él va a conducir y ella será el pasajero. El problema surge cuando ella intenta renegociar este pacto.

* * *

Los noticiarios populares nos harán creer que el acoso es un virus que golpea a sus víctimas sin previo aviso, pero Katherine, como la mayoría de las víctimas, tuvo un aviso de incomodidad desde el principio, y lo pasó por alto. Casi todas las víctimas con las que he hablado siguieron en la relación aunque querían dejarla. No tiene por qué ser así. Las mujeres pueden fiarse de esas señales de intuición desde un principio.

Tener citas implica varios riesgos: el riesgo de la decepción, el riesgo del aburrimiento, el riesgo del rechazo y el riesgo de permitir que entre en tu vida alguien turbador, trastornado. Todo el proceso es más similar a una audición, excepto que lo que está en juego es más importante. Una cita puede parecerse a la audición de *Tootsie*, en la que el hombre quiere el papel con tal afán que hará cualquier cosa para conseguirlo, o puede ser una oportunidad para que la mujer evalúe importantes indicadores preincidente. ¿No suena romántico? Bien, las personas que acuden a una cita hacen igualmente una evaluación; simplemente la hacen incorrectamente. Sugiero sólo que la evaluación sea consciente y con conocimiento de causa.

La mujer puede llevar la conversación hacia la última ruptura sentimental del hombre y evaluar cómo la describe. ¿Acepta su parte de responsabilidad? ¿Aún está afectado? ¿Le costó dejarlo, le costó enterarse de lo que la mujer le comunicaba? ¿Ya ha desistido? ¿Quién rompió con quién? La última pregunta es importante porque los acosadores rara vez inician las rupturas. ¿Ha tenido varias relaciones de «amor a primera vista»? Enamorarse fuertemente de alguien basándose únicamente en una breve exposición a esta persona, particularmente si es una constante, es un IPIN valioso. Una mujer puede explorar la percepción que su nueva cita tiene de los roles masculinos y femeninos, así como sus ideas sobre el compromiso, la obsesión y la libertad. Una mujer puede observar si el hombre intenta hacerle cambiar de idea, incluso en cosas pequeñas. No estoy proponiendo una lista de preguntas impertinentes sino que sugiero que toda la información está ahí y se puede extraer mediante una conversación llevada con habilidad.

La lección final de esa clase ideal para jóvenes se centraría en el hecho de que, en contra de las espeluznantes y alarmantes historias

que muestran las noticias locales, muy pocas situaciones de acoso de citas acaban con violencia. La gente de los noticiarios te hará creer que si estás sufriendo algún acoso lo mejor es que prepares tu testamento, pero este nivel de alarma suele ser inapropiado. Los acosadores de personas con quienes han tenido alguna cita no pasan del hostigamiento no violento al homicidio sin un agravamiento anterior de las acciones, que casi siempre es manifiesto o como mínimo detectable.

Para evitar estas situaciones, escúchate a ti misma desde un principio. Para evitar el agravamiento de la situación, si ya estás sometida a algún acoso, escúchate a ti misma en cada momento. Tu intuición dispone ahora de la información, de modo que escucha.

* * *

Las familias de los acosadores que ocasionaron daños físicos a sus víctimas, como las familias de otros delincuentes analizados en este libro, han tenido que hacer frente a una pregunta que ningún padre se quiere hacer: ¿por qué nuestro hijo se convirtió en alguien violento? Las respuestas pueden ayudar a los padres y a los demás a ver las señales de aviso y las pautas repetidas, años antes de recibir esa llamada trágica o la visita de la policía.

He aprendido mucho sobre todo esto en mi contacto con jóvenes que han matado a otras personas, algunos también a sí mismos, y como verás en el próximo capítulo, con uno que hizo un poco de ambas cosas.

Miedo a los niños

«Mi padre no me dijo cómo vivir. Él vivía y me dejaba ver como lo hacía.»

—*Clarence Budinton Kelland*

El personal de la iglesia de Saint Augustine estaba muy atareado preparándose para la jornada mas importante del año. Los que llevaban ya un rato por allá predijeron correctamente que la capilla se llenaría, pero su predicción de que la congregación se reuniría para recibir felizmente la Navidad fue totalmente errónea. Este año sería más parecido a un funeral, aunque diferente en un aspecto importante: las comitivas funebres normalmente suelen encontrarse lejos de donde mueren sus seres queridos, pero los congregados en Saint Augustine aquella Nochebuena iban a estar a tan solo unos metros de donde se encontraron los cuerpos, uno de ellos muerto, el otro casi muerto.

Todos los que acudieron a la misa se enteraron del espantoso descubrimiento, aunque nadie pudo entender por qué dos muchachos de dieciocho años se incorporaron en la oscuridad de su iglesia y se dispararon cada uno un tiro en la boca con una escopeta recortada.

Después de cualquier tragedia violenta, los allegados se ven obligados a pensar con crudeza en su vida entera. Inician una búsqueda horrible y normalmente infructuosa de responsables. Los diferentes miembros de la familia se agrupan a ambos extremos del espectro: quienes se culpan a sí mismos y quienes culpan a los demás. Los otros chicos con quienes pasaban el rato, el padre o la madre, la novia que le había dado calabazas; invariablemente alguien se verá salpicado por la vergüenza, la rabia y la culpa de la familia.

Es frecuente que algún padre responsabilice a la persona que vendía drogas a su hijo, pero la madre de James Vance fue mucho más allá. Ella culpó al grupo de *heavy-metal* llamado Judas Priest y culpó a la tienda que les vendió los discos. Insistía en que los propietarios deberían haber pronosticado que el álbum *Stained Class* llevaría a su hijo a un pacto de suicidio con su amigo Ray. Opinaba que la tienda debería haber advertido a los muchachos sobre el peligro mortífero de aquel disco.

Cuando me pidieron que testificara en el caso en nombre de los propietarios de la tienda de discos, anticipé un interesante estudio del impacto que tienen los medios de comunicación sobre la violencia. Pero no pensé que fuera el único caso de mi carrera que descé no haber aceptado. Me había ofrecido voluntario en muchos estudios nada agradables y había actuado con una profesionalidad nada vacilante, pero, cuando llegó el momento, no quería entrar en la iglesia, no quería sentir la depresión silenciosa y el dolor de la madre de Ray, ni enfrentarme a la firme negación de la señora Vance. No quería estudiar los informes de la autopsia, ni ver las fotos, ni enterarme de los detalles de esta triste historia.

Pero hice todo aquello, y James Vance acabó siendo mi sorprendente y accidental guía por las vidas y experiencias de muchos jóvenes estadounidenses. Gracias a él aprendí lo que opinaban sobre las drogas, el alcohol, la televisión, la ambición, la vida privada y el crimen. Me ayudaría a responder a la pregunta de tantos padres: ¿cuáles son las señales de aviso de que mi hijo es propenso a la violencia? Desde la posición ventajosa de esa iglesia, vi a la gente joven como nunca antes la había visto. Buena parte de lo que James me enseñó es aplicable a la violencia de las bandas callejeras, pero también ayuda a explicar la conducta a veces más aterradora de los jóvenes de clase media cuya brutalidad coge a todo el mundo por sorpresa.

James Vance estaba obsesionado con Judas Priest, se sentía atraído por la naturaleza siniestra y violenta de su música y sus apariciones públicas. Le gustaban los temas demoniacos del diseño de las portadas de sus discos, los monstruos y la sangre, de modo que, en el instante que vio que Ray se disparaba en la cabeza, la horrible imagen no le impresionó. Como demasiados jóvenes estadounidenses, se había acostumbrado hacía mucho tiempo a la violencia gráfica, y las imágenes de calaveras ensangrentadas eran bastante banales para él.

De pie en la iglesia, miró el cuerpo de su amigo y por un momento consideró la posibilidad de romper el pacto de suicidio que habían establecido. Pero luego se imaginó que, si no se disparaba, le culparían de la muerte de Ray, de modo que acercó la mano al charco de sangre, cogió la escopeta, se la puso en la boca y apretó el gatillo. Pero no murió.

Al colocarse con poco entusiasmo aquella escopeta en la boca, no consiguió matarse pero sí logró crear una ironía estremecedora: se convirtió en algo tan horripilante a la vista como cualquier cosa que hubiera aparecido en la portada de un disco de Judas Priest. Al vacilar a la hora de matarse a sí mismo, sólo se voló la parte inferior de la cara. Barbilla, mandíbula, lengua y dentadura desaparecieron, volaron por la iglesia. No puedo describir su aspecto, pero tampoco puedo olvidarlo. He visto una buena cantidad de fotos horrosas de autopsias, de gente tan herida que la muerte era el único resultado posible, gente tan herida que la muerte era probablemente un alivio, pero el hecho de que James Vance viviera en un cuerpo suficientemente lesionado como para estar muerto tenía algo profundamente inquietante.

Incluso los abogados que pensaban que habían visto de todo en su profesión se estremecían cuando James llegaba para declarar, con una toalla enrollada alrededor del cuello para recoger la saliva que caía libremente desde donde antes estaba la parte inferior de su rostro. Su aspecto se había convertido en una metáfora de lo que había estado sucediendo en su interior. Había querido ser amenazador y aterrador. Había aspirado a tener aquel carácter especial que pensaba que la violencia le aportaría, y lo había conseguido... por completo.

Ayudado por su madre, que colaboraba haciendo de interprete de aquel discurso inusual durante las jornadas en que le interrogaban, James explicó su caso a los abogados y también les habló de su época. Yo escuché con atención. Me enteré de que él y Ray habían querido hacer algo sonado y malo, aunque no necesariamente el suicidio. Era la violencia lo que querían, no acabar con la vida. Habían considerado liarse a tiros en un centro comercial cercano. A diferencia de miles de adolescentes que se suicidan, aquella noche no se sentían abatidos, estaban eufóricos. Colocados de drogas y alcohol, con su música sonando a toda pastilla, destruyeron todo lo que había en la habitación de Ray, luego saltaron por la ventana

con una escopeta y corrieron por la calle en dirección a la iglesia.

No eran los únicos jóvenes que cometen actos terribles de violencia, ni tampoco sus familias se encontraban en una situación singular. La señora Vance no era la única madre que interponía una demanda contra un grupo de rock; de hecho, ese tipo de demandas se está volviendo bastante frecuente.

Durante el caso Vance, eran muchos los adolescentes que se dedicaban en todo el país a hacer cosas horribles. Tres muchachos de un pueblo de Missouri, uno de ellos presidente del estudiantado, invitaron a su amigo Steven Newberry a ir al bosque con ellos para «matar algo». A Steven no le explicaron que él era ese «algo», aunque eso se hizo evidente cuando empezaron a golpearle con bates de béisbol. Les pregunté por qué, y ellos explicaron al chico medio muerto: «Porque es divertido, Steve».

En cuestión de horas, les atraparon y no dudaron en confesar el asesinato. Igual que James Vance, eran fans del *heavy metal*, pero estos adolescentes no culpaban a un grupo musical. Se saltaron a Judas Priest y culparon directamente a Satán. Igual que Michael Pacewitz, que dijo que el demonio le había ordenado apunalar a un niño de tres años. Igual que Suzan y Michael Carson, que culparon a Alá de decirles que mataran a gente. Pero las familias no pueden demandar a Satán o a Alá, de modo que a veces lo único que les queda son las tiendas de discos y los grupos de música.

James Vance se refería a los miembros del grupo como «dioses del metal». Decía que eran su Biblia y que él era «el defensor de la religión Judas Priest». De su relación con estas personas a las que nunca había conocido decía: «Era como un matrimonio: una relación íntima que se desarrolló durante un periodo de tiempo, de las de "hasta que la muerte nos separe"».

¿Pueden algunos productos de entretenimiento abocar a la gente a una violencia que de otro modo no cometerían? Tal vez sea esta la pregunta razonable.

¿Podía haber pronosticado esa tienda de música que el disco *Stained Class* era peligroso y provocaría aquellos disparos? Esta pregunta es menos razonable, pero a menudo se experimentan grandes polémicas en los flecos exteriores de una cuestión.

Cuando los investigadores de mi oficina hicieron un estudio sobre los peligros supuestamente asociados a las grabaciones musicales, descubrieron que un hombre se había puesto enfermo tras

ingerir un disco de vinilo, otro había sufrido un ataque cardíaco mientras bailaba al ritmo garboso de una polca y otro había fabricado un arma con fragmentos de un disco roto. (La gama de cosas que la gente puede hacer con un producto hace casi imposible prever todos los riesgos).

Los investigadores también encontraron un artículo con un titular que podía resultar relevante a primera vista: «Hombre muerto mientras escuchaba música *heavy metal*». La víctima, por lo visto, iba caminando mientras escuchaba una cinta de Ozzy Osbourne por sus auriculares cuando le atropelló un tren. Según el recorte de prensa, un colega mío con un humor siniestro había escrito las palabras «muerto por el metal pesado, literalmente». El metal pesado de los trenes seguro que ha provocado muchas más muertes que el metal pesado de la música, incluso la variedad denominada *death metal*.*

El grupo Judas Priest no creó a James Vance, por supuesto, pero en cierto sentido, él los creó a ellos. Cuando le preguntaron sobre una letra específica que decía: «Le bañaron y le vistieron y le dieron de comer de la mano», él la recitó como: «Le bañaron y le vistieron y le dieron a comer una mano». De modo que él había hecho algo más que reaccionar a las canciones; de hecho, las había reescrito, había tomado una letra sobre alguien a quien cuidaban y la había convertido en algo relacionado con el canibalismo. Incluso su admiración la expresaba en términos violentos. James dijo que estaba tan enamorado de la banda que haría cualquier cosa por ellos: «Mataría a mucha gente o atravesaría de un disparo la cabeza del presidente». Dijo a los abogados que si la banda hubiera dicho: «Veamos quien puede matar a más gente», habría salido a la calle a hacer cualquier barbaridad. De hecho, el grupo jamás había dicho nada parecido, pero él hizo de todos modos algo terrible.

Como parte de mi trabajo en el caso, estudié otros cincuenta y seis casos que incluían a jóvenes que implicaban a alguna estrella musical en sus actos violentos, suicidios, intentos de suicidio o amenazas de suicidio. Estas muestras ofrecen una ventana a través de la cual ver el tema:

* *Heavy-metal* (metal pesado) y *death metal* (metal mortífero) son estilos integrados en el rock duro. N. de la T.

- Un joven pidió a una cantante famosa que le enviara un arma que pudiera emplear para suicidarse.
- Un joven amenazó con suicidarse a menos que una artista de la canción le visitara. Le escribió: «Incluso intenté entrar en coma con la esperanza de que mi madre te buscara y vinieras a verme».
- Un hombre se tomó una sobredosis de píldoras para «viajar por el tiempo» y llegar hasta un artista musical.
- Un hombre escribió a una artista: «Si no te casas conmigo, tomaré una sobredosis». (Invirtiendo las responsabilidades, envió la letra para una canción que él le había escrito: «El suicidio está en mi mente».)
- Un joven, que creía que una artista de la canción era su esposa y se ocultaba de él, intentó suicidarse cortándose las venas.
- Un joven escribió a una estrella de rock en términos que recordaban a James Vance: «Fumo marihuana y escucho rock; básicamente mi historia está en el vinilo. La vida como yo la vivo francamente no merece la pena. Te digo una cosa, cuando intente suicidarme, no será un intento».

¿Tendrían algún motivo para culpar los padres de esta gente y los miles de personas como ellos a alguna lejana estrella del espectáculo de todas las dificultades a las que sus familias se enfrentaron o encontrarían las respuestas más cerca de su hogar?

Para analizar esto, empecé a confeccionar una lista hipotética de las cien influencias más significativas, los IPIN que podrían preceder a la violencia adolescente. La adicción a los productos relacionados con la industria discográfica se encuentra en algún punto de la lista, pero el alcohol y las drogas están más cerca del primer puesto. A diferencia de los productos de comunicación, está demostrado que afectan a la percepción y a la conducta de toda la gente que los ingiere. James Vance apoyó este punto de vista con su descripción de un conocido suyo que había intentado suicidarse varias veces. Cuando le preguntaron si ese individuo tenía problemas con las drogas, contestó: «Sí, una cosa va con la otra». También declaró: «Un alcohólico es un individuo muy violento, y cuando bebes en exceso te vuelves violento, y esa ha sido mi experiencia en la vida». (Me pregunto con quién adquirió esa experiencia.)

La lista de indicadores también incluye la fascinación por la violencia y las armas, que constituía una parte primordial en la personalidad de James, hasta el punto de planear convertirse en armero. Tanto él como Ray acudían a prácticas de tiro con regularidad y participaban en juegos que incluían armas. Como parte de lo que James llamaba su «formación para ser mercenario», a menudo jugaba a «la guerra», simulando encontrarse en medio de tiroteos. «Solía haber dos policías y un delincuente. El delincuente se encontraba detrás de ti y tenía que obligarte a salir, ya sabes, igual que los policías cuando hacen una redada. El 99 por ciento de las veces yo siempre acababa con los dos pasmas.» Sobre su amigo menos violento, Ray, decía: «Casi siempre le podía yo porque, ya sabes, simplemente viendo la tele, aprendes. La tele es un maestro bueno de verdad». James decía que veía las noticias y veía «mucha violencia y asesinato y peleas sin parar». Lo resumió todo sucintamente: «*La violencia me excitaba*».

Finalmente, describió sin saberlo uno de los principales IPIN de los actos violentos para atraer atención: dijo que había sentido «que no le hacían caso durante veinte años». Explicando como había motivado Judas Priest los disparos, dijo que percibía que la canción «Hero's End» [El final del héroe] hablaba sobre que hay que morir para ser reconocido.

Cuando preguntaron a James si aparte de las letras alguna otra cosa podría haber provocado los disparos, respondió: «¿Una mala relación? ¿La influencia de los astros? ¿La marea baja? No». Aunque estaba siendo sarcástico, cualquiera de estas cosas probablemente era tan razonable como culpar de lo que sucedió a las letras de un disco. Una vez excluida su vida familiar y excluidos sus padres de la investigación, podría haber citado cualquier cosa. Al señalar con su dedo acusador a un grupo de rock, James descartó cualquier indagación que pudiera haberse centrado en sí mismo, en su familia o incluso en la sociedad.

Al fin y al cabo, James no era el único joven que pasaba más tiempo de su vida consumiendo productos de entretenimiento que dedicado a cualquier otra actividad. Era un apasionado defensor de la división violenta de la industria del entretenimiento. En el libro *Selling Out America's Children* [Traicionando a los niños de Estados Unidos], David Walsh lo asemeja a «un invitado de la familia que defiende la violencia, pero que no expulsamos de casa». Y apunta

que puesto que los niños aprenden a través de la imitación y la creación de modelos, los 200.000 actos de violencia que habrán presenciado a través de los medios de comunicación para los dieciocho años plantean un serio problema. Park Dietz ha dicho que «la violencia simbólica en un episodio de un programa violento de televisión de una hora de duración hace más daño, al reunir a millones de participantes, que un solo asesinato de la variedad habitual». Finalmente, la escritora (y madre) Carrie Fisher dice que «la televisión expone a los niños a conductas de las que el hombre se ha protegido durante siglos».

El contenido de los productos de entretenimiento es importante, pero la cantidad tal vez lo sea más, se trate de ver demasiada televisión, jugar demasiado a videojuegos, escuchar demasiada música rock o, para el caso, escuchar demasiada música clásica. No es sólo la conducta que este consumo promueve lo que me preocupa. Lo que sobre todo me intranquiliza es la conducta que impide la interacción humana. Admito que me sentiría más feliz si mis hijos se aficionaran a la música de Tina Turner o Elton John o K. D. Lang que a la de Judas Priest, pero el problema principal surge cuando el consumo de entretenimiento reemplaza al resto de la vida.

Sea cual sea la elección musical, en las vidas de demasiados adolescentes, el reconocimiento es más significativo que la realización y, como en el caso de James, el reconocimiento se consigue a través de la violencia. Al disparar un gatillo, un joven cuya educación no le ha conferido la suficiente valoración de sí mismo puede convertirse en alguien importante, alguien a quien «tener en cuenta».

Si a James le quitas su obsesión por Judas Priest, tendrías a otro joven con objetivos y ambiciones cambiantes día a día, con expectativas poco realistas del mundo, y sin la perseverancia o autodisciplina para prosperar en cualquier empeño. En diversas ocasiones, James hizo planes de escribir un libro, ser un armero, formar parte de un grupo, incluso trabajar en correos, pero al final se le recordará más sólo por unos segundos de su vida, unos pocos segundos de barbarie en una iglesia.

El tribunal decidió finalmente que los propietarios de la tienda de discos no podían haber pronosticado los disparos, pero James Vance no dejó de buscar a alguien a quien culpar. Murió finalmente de ese único disparo en la cabeza, aunque las complicaciones tar-

daron mucho tiempo en matarle, más de lo que nadie hubiera esperado. Nunca llegue a preguntar a James por sus años de niño, y nunca pude enterarme de nada de aquella infancia que la demanda legal había eclipsado con tal eficacia.

* * *

Algunos padres son incapaces de culpar a alguien por la violencia cometida por sus hijos ya que ellos mismos son las víctimas. Es mucho menos frecuente que los hijos maten a sus padres que que los padres maten a sus hijos, pero los casos fascinan tanto al público que podría parecer que se suceden con frecuencia. De hecho, es relativamente raro cualquier tipo de asesinato por parte de un joven. Aunque los estadounidenses menores de dieciocho años constituyen casi el 25 por ciento de la población, cometen menos del 10 por ciento de los asesinatos. Aun así, la gente tiene miedo a los adolescentes, y a veces con motivo.

De modo que si te interesa saber que veces son esas, quiero informar a tu intuición con precisión: la mayoría de las personas asesinadas por adolescentes son conocidas de estos, pero aproximadamente uno de cada cinco es un desconocido asesinado durante un robo, bien porque el adolescente entro en pánico o por presiones de sus compañeros. Hay mas probabilidades de que el asesinato se produzca cuando dos o más jóvenes cometen conjuntamente un delito, de modo que sería más apropiado sentir miedo en ese contexto. Un estudio reciente muestra que un sorprendente 75 por ciento de los homicidios por parte de los jóvenes tienen lugar cuando están colocados o borrachos; por consiguiente, un encontronazo con delincentes adolescentes bajo ese tipo de influencia es la covuntura más peligrosa.

Aunque los adolescentes generalmente no son tan peligrosos para ti como los adultos, algunos delincentes juveniles, como Willie Bosket, adquieren destacados historiales criminales a edades muy tempranas. Para cuando tenía quince años, había apunado a veinticinco personas y había entrado y salido de instituciones para menores por otros dos mil delitos aproximadamente. Cuando finalmente las autoridades lo soltaron, un funcionario penitenciario hizo la siguiente predicción: «Un día, Willie Bosket va a matar a alguien». Esa predicción era doblemente correcta: Willie mato a dos

personas, diciendo que lo hacía «para ganar experiencia». (Por ser menor, lo encarcelaron sólo cinco años, pero ahora vuelve a estar preso por otros delitos. Incluso allí, su violencia continua: se sabe que ha pegado fuego a su celda en siete ocasiones y ha atacado a vigilantes nueve veces. «Soy un monstruo creado por el sistema», dice. El estatuto que permite que el estado de Nueva York procese a menores como si se tratara de adultos se denomina ley Willie Bosket.)

Steven Pfiel es otro joven que no cesó en su empeño de hacer daño a otras personas. A los ocho años, lanzaba ladrillos al tráfico desde un puente de la autopista. A los nueve años asaltó a otro niño con un hacha. Los funcionarios escolares designaron una parada de autobús especial para él, ya que regularmente amenazaba con matar a otros niños. A los catorce años abusaba de todo tipo de drogas y dicen que se bebía botellas de alcohol de alta graduación de una sentada. A los diecisiete años cometió su primer asesinato conocido, el de una joven. (Un tribunal determinó que se podía demandar a sus padres por negligencia ya que, pese a conocer su comportamiento pasado, le facilitaron el cuchillo que empleó para matar a la muchacha.) Mientras esperaba juicio, mató a su hermano mayor.

En su espléndido libro *Inteligencia Emocional*, Daniel Goleman describe siete aptitudes cruciales sumamente beneficiosas para los seres humanos: la capacidad de motivarnos a nosotros mismos, de persistir ante la frustración, de postergar una satisfacción, de regular los estados de ánimo, de tener esperanza, de desarrollar empatía y de controlar los impulsos. Muchas de las personas que cometen actos violentos nunca han aprendido estas aptitudes. Si conoces a algún joven que carezca de ellas, se trata de un indicador preincidente importante, y necesita ayuda. Otro elemento para predecir la violencia es el enfado crónico durante la infancia. Si conoces a algún niño que esté frecuentemente furioso o extremadamente enojado, también necesita ayuda.

Normalmente, hay muchas señales de aviso para detectar la violencia adolescente, como en el caso de Jason Massey de dieciocho años, que mató a su hermanastra de trece y a un chico de catorce. Carecía de todas las aptitudes que cita Goleman, pero, probablemente, la falta de habilidad para controlar los impulsos explique las horribles cosas que hizo Massey, como por ejemplo cortar las manos y la cabeza de la muchacha. Las señales de aviso eran obvias:

idolatraba a los asesinos en serie Ted Bundy y Henry Lee Lucas, estudiaba todo lo que encontraba sobre Charles Manson y seguía ávidamente a su grupo de música favorito, Slayer. En los años anteriores a que empezara a asesinar a gente, Massey mató vacas, gatos y perros. Guardaba los cráneos. A menudo decía que quería matar a chicas. Robó en un restaurante de comida rápida. Acosó y aterrorizó a una adolescente durante cinco años, mandándole cartas en las que hablaba de rajarle el cuello y beberse su sangre. La gente conocía estos detalles, pero aun así la negación persistía.

A diferencia de James Vance, Massey explicaba sus intenciones: «Lo único que quiero es asesinar a innumerables chicas jóvenes. Quiero sembrar el dolor en sus familias». Este tipo de rabia contra la familia no surge de la nada.

Muchos asesinos jóvenes matan dentro del entorno familiar, a menudo disparan a padres o padrastros que les han maltratado, lo cual no es ninguna sorpresa. No obstante, te sorprenderá lo jóvenes que pueden ser. Un muchacho al que llamaré Robbie disparó y mató a su padre después de ver cómo golpeaba a su madre. El padre borracho había dejado un arma sobre la mesa, y aunque Robbie confesó el asesinato, poca gente creyó en un principio que lo hubiera hecho. El motivo es que tan sólo tenía tres años. Después de que diversas pruebas le confirmaran como el asesino, explicó a la autoridad: «Le mate. Ahora está muerto. Si llega a pegar otra vez a mi madre, le habría disparado otra vez».

En el convincente y sobrecogedor libro *When a Child Kills* [Cuando un niño mata], el abogado Paul Mones explora impávidamente el parricidio. Observa que, a diferencia de lo que ocurre con la mayoría de los asesinos, los sucesos que tienen lugar doce años antes de un parricidio son tan importantes como los que suceden doce horas antes. *El único y más fiable indicador preincidente del parricidio son los malos tratos infantiles*. Es algo aceptado que la mayoría de los niños fugados de sus hogares en Estados Unidos dejan a sus familias para escapar de los malos tratos o para atraer la atención hacia el tema, pero algunos de los que no abandonan el hogar, explica Mones, «desvelan los secretos familiares con un pistoletazo».

Normalmente, sale a la luz que los niños que matan a sus padres han sido apaleados, degradados, sodomizados, maniatados o torturados de otras maneras. Mones explica el caso de un muchacho

cho de dieciséis años, Mike, a quien los fiscales describían como «uno de esos adolescentes violentos, rebeldes, degenerados, que son asesinos impasibles». Pero en esta historia había muchas más cosas.

Mike había recibido palizas de su padre desde el parvulario. Aunque era un muchacho atlético y con reflejos, tenía siempre heridas por «caerse de la bici», «tropezar» o «cortarse». Durante el juicio le pidieron que se pusiera en bañador ante el jurado para que pudieran ver las cicatrices que su padre le había provocado a lo largo de años.

Los abusos concluyeron abruptamente una noche. Mike había regresado a casa tarde y su padre le esperaba con una pistola. «Tienes dos opciones —explicó al muchacho—. O me matas o te mato.» Ya antes había lanzado este ultimatum, pero en esta ocasión el padre de Mike le tendió un arma, y esta vez Mike la cogió y disparó a su padre en la cabeza.

Otro joven que mató a su padre contó a Mones que vivir en prisión era mejor que vivir los abusos de su hogar. Se describía a sí mismo como «encerrado, pero libre».

Algunas personas creen que los hijos que matan no deberían haber sido tan dociles durante los malos tratos; como mínimo deberían haber informado del abuso mucho antes de llegar a un punto en que el asesinato parece la única salida. Quienes postulan estas ideas tal vez hayan olvidado que las víctimas adultas de violación o secuestro suelen ser tan dociles como los menores, y después no les culpamos de dejar de hacer algo.

Las señales de aviso de parricidio y otros actos horribles de violencia son obvias para los padres, profesores, policías, vecinos y familiares. Deberían ser ellos (a menudo nosotros), no los niños, quienes informaran sobre estos casos.

De toda la violencia comentada en el libro, el asesinato a manos de tu propia hija o hijo es lo más fácil de evitar. Existe una precaución, prácticamente garantizada, que empieza años antes de que el niño sea suficientemente mayor para herir a nadie: ser un padre que quiere a sus hijos.

* * *

A diferencia de los adolescentes, los niños pequeños que matan en el entorno familiar asesinan con más probabilidad a un hermano

que a un padre. Igual que en otros casos de violencia, no sucede sin previo aviso. La mayoría de estos casos han involucrado a un niño que ha sufrido malos tratos o graves trastornos, cuyas tentativas previas de asesinato de un hermano no se tomaron en serio. Esto se debe a que mucha gente cree que la violencia ejecutada por niños contra niños es una parte natural del crecimiento. Tal vez lo sea, pero cuando un niño hace algo que pone a otro niño en grave peligro, habría que prestar atención. Recientemente testifiqué en un caso en el que no se prestó la atención necesaria y, después de leer lo que viene a continuación, pocos padres deberían sentir una confianza ciega cuando mandan a sus hijos al colegio.

El agraviador era un alumno de la escuela elemental, a quien llamare Joey. Sodomizó a un niño de siete años en los lavabos del colegio. Aunque actuó solo, pudo hacerlo ayudado por la asombrosa negligencia del sistema escolar y del director en particular. Y aunque el distrito escolar afirmaba que la violación de Joey era algo que no podía haberse pronosticado, un mes antes hubo un indicador preincidente decisivo: Joey había sido arrestado por convertir en víctima a otro muchacho de la misma manera y en el mismo lavabo.

Puesto que este no ha sido mi único caso con una negligencia pavorosa por parte de las escuelas, y puesto que las normas escolares y el personal de los centros no son lo que tu piensas, quiero tomarme un momento para poner a los lectores en antecedentes.

Antes que nada, aunque las escuelas afirmen lo contrario, hay que dejar claro que los centros de enseñanza se encuentran en el sector de las predicciones de alto riesgo. Los maestros de escuela y sus gestores se plantean con regularidad estas preguntas de predicción:

- ¿Pretenderá esta visita secuestrar a un niño?
- ¿Abusará este maestro de algún niño?
- ¿Sufre malos tratos en casa este niño?
- ¿Traerá este niño a la escuela un arma letal?

Aunque a la mayoría de las personas les cuesta imaginarse que unos niños puedan violar a alguien, el distrito escolar del caso de Joey sabía que no era así. Durante años había incluido una directriz específica en su normativa, titulada «Abuso sexual de niño con

nino». Puesto que la existencia de una directriz así deja claro que estas cosas suceden, en efecto plantea una pregunta de predicción a todos los directores.

Imaginate que todos los estudiantes están reunidos en el auditorio y que el director estudia al grupo con esta pregunta en mente: ¿quien entre estos alumnos podría abusar sexualmente de otro niño? Por su comportamiento, Joey se pone de pie en esta asamblea imaginaria y dice: «Podría ser yo», pero el director prefiere no hacer caso al muchacho.

Los administradores de la anterior escuela de Joey habían simplificado todo el asunto para el director: ellos, de hecho, predijeron —por escrito— que Joey exhibiría un comportamiento sexualmente inaceptable y enviaron sus informes a la nueva escuela, donde, finalmente, tuvieron lugar las violaciones. Es duro imaginarse que alguien pudiera haber pasado por alto las señales de aviso que Joey llevaba como estandarte: ir con una navaja, amenazar de asesinato, amenazar con suicidio e intentarlo, prender fuego a un edificio, rociar con gasolina a su madre e intentar encender una cerilla, exhibir una fascinación por el sexo y el órgano sexual, tener una conducta sexual inadecuada con otros niños, ser exhibicionista, mostrar agresión, violencia. Como si todas estas señales de aviso no fueran suficientes, el director no tomó ninguna medida eficaz cuando se enteró del asalto sexual de Joey contra otro estudiante. ¿Es de verdad posible tal negligencia? Esto y más.

Tras la primera acusación de violación, el director prefirió no dar el paso obvio que podría haber aumentado la supervisión de Joey en la escuela: no contó a los maestros del niño nada de lo que había sucedido. Más grave aún. Cuando uno de los maestros opinó que Joey era discolito, éste fue enviado a otra clase de niños más pequeños, de menos edad. Con esta acción, la escuela facilitó un «concurso de belleza» virtual con las víctimas, y él eligió a una.

La presencia de vigilantes de seguridad en una escuela puede aportar cierta tranquilidad a algunos padres, pero ten en cuenta que en esta escuela, parte de uno de los distritos escolares más importantes del país, los vigilantes de seguridad no recibían la menor formación sobre cualquier aspecto de la seguridad de los alumnos. No recibían normas por escrito, ni instrucciones para el puesto, ni directrices de ningún tipo sobre el tema. Aunque supieran en qué se suponía que consistía su trabajo, ni siquiera se les decía algo tan

sencillo y fácil como: «Permanece más alerta», o: «Presta atención». Cuando las organizaciones del tipo que sean se sienten presionadas a mejorar la seguridad, una respuesta típica es contratar vigilantes. Todo el mundo suspira y piensa que ya se han ocupado del problema, pero si los vigilantes no tienen preparación o no se les supervisa ni se les facilita el equipo adecuado, si no hay un plan inteligente para que ellos lo sigan, su presencia puede hacer mucho más daño que beneficio. La razón es que, al haber dado este paso tan caro, todo el mundo deja de pensar en la seguridad y la protección.

He comentado las precauciones que el director dejó de tomar, pero hay otra precaución de la que sí se ocupó. Tras la primera acusación de violación, tomó medidas para que el chico peligroso fuera acompañado cada vez que quisiera acudir al lavabo. Esto puede parecer una precaución razonable hasta que descubrimos que el director hacía que a Joey le acompañara no un maestro o un guardia de seguridad, sino ¡otro estudiante! Imagino que ningún padre hubiera ofrecido voluntariamente a su hijo para la labor de escoltar al criminal violador, en concreto uno al que ni siquiera podían manejar los maestros experimentados.

Si un empleado adulto de una escuela, digamos el portero, por ejemplo, tuviera los antecedentes de Joey y fuera arrestado por violar a un alumno, ¿el director le habría dejado volver al trabajo? No me siento capaz de responder a esta pregunta obvia con ninguna certeza. Sólo sé que Joey saltó sobre el escenario de esa asamblea imaginaria y gritó: «Soy yo, soy el niño que abusa sexualmente de otros niños», y el director se dio media vuelta.

Finalmente sacaron a Joey de la escuela y lo llevaron a una institución en la que podría recibir tratamiento (donde atacó sexualmente a dos personas en un día). La carga de abuso y abandono en la infancia de Joey continuará pasando facturas de dolor y violencia a otros, incluidas las víctimas a quienes tal vez mate algún día. Mientras escribo esta triste, pero acertada predicción, Joey sólo tiene nueve años.

Como he hecho después de describir otros casos en que no se prestó atención a señales de aviso innegablemente obvias, quiero reconocer que el director de la escuela de Joey hizo lo mejor que pudo con las habilidades y el conocimiento que tenía en su momento. No lo digo por descargo, simplemente es lo que pienso. Pero también creo que casos como éste implican una dejadez organiza-

tiva e individual, a la vez que la confianza en que algo simplemente «desaparecerá» si no se le presta atención.

También asesoré en otro caso en el que un joven fue atacado sexualmente en el colegio (esta vez por alguien que no era un alumno) y tuve ocasión de revisar todo el manual de normas del distrito escolar. A los padres no les tranquilizara enterarse de que no se trataba el tema de la seguridad hasta la página 10, y que la referencia se hacía al hablar de la seguridad del *cuerpo docente* cuando tenían que disolver peleas de alumnos. El manual de normas incluía tres páginas completas con veintiuna cuestiones sobre la protección de las llaves, pero ni siquiera mencionaba los riesgos de los alumnos hasta la página 91.

Los niños necesitan que los adultos les protejan, normalmente de otros adultos. Su miedo a la gente aun no se ha desarrollado, su intuición aun no está cargada de la suficiente información y experiencia para apartarles del peligro. La lección que deben aprender los padres de los casos que he citado es que no den nada por sentado en lo referente a la seguridad de sus hijos. Sugiero a los padres que soliciten una copia de las normas de seguridad de la escuela y luego se dispongan a una lectura desalentadora. Si sois padres, acudid a la escuela y plantead todas las preguntas obvias que se os ocurran, y ved si las respuestas os hacen sentir mejor o peor. El simple hecho de preguntar incluye la seguridad como asunto pendiente y fuerza a la escuela a centrarse en el tema. Pedid información sobre el proceso que se sigue para controlar los antecedentes del personal de la escuela. Si tienen personal de seguridad, pedídes conocerles y ved cómo responden a las preguntas de sondeo. Preguntad por delitos anteriores que hayan tenido lugar en la escuela. Esta última pregunta es especialmente importante. La ley federal de Estados Unidos exige a las universidades que lleven estadísticas de los delitos que se produzcan en el campus y que éstas estén disponibles si se solicitan. Esto se hace para que los estudiantes universitarios y sus padres puedan evaluar la seguridad y la protección cuando seleccionan universidad. No existe una ley que exija a las escuelas de enseñanza primaria o institutos de enseñanza secundaria que lleven este tipo de estadísticas, pero ojalá existiera.

En vez de confiar en el Gobierno, como mínimo puedes hacer indagaciones sobre la escuela de tu hijo con la misma aplicación con que te informas sobre tu niñera, ya que, si das por supuesto que

la escuela se ocupa del tema de la seguridad de tu hijo con la misma seriedad que tú, tal vez sufras una gran decepción. (Vease el apéndice 7 sobre una lista de posibles preguntas). Aunque Joey sólo tenía nueve años, ya contaba con los factores de riesgo ampliamente establecidos para una futura criminalidad: pobreza, malos tratos infantiles (padecer o presenciar violencia, humillación o abandono), adicción a las drogas de uno de los padres, abuso de drogas o alcohol por parte del niño e infancia con un solo progenitor. Joey tenía otro factor de riesgo enormemente significativo, uno que a menudo se pasa por alto: la ausencia de un padre en su vida. David Blankenhorn, autor de *Fatherless America* [La América sin padre], apunta que el 80 por ciento de los jóvenes que se encuentran en centros de protección de menores fueron criados sin la plena participación de un padre. La figura paterna es tan importante porque enseña a los muchachos varias maneras de ser hombre. Desgraciadamente, demasiados muchachos aprenden de los medios de comunicación o aprenden los unos de los otros lo que los estudiosos llaman «masculinidad de protesta», que se caracteriza por la dureza y el empleo de la fuerza. No es la única manera de ser hombre, por supuesto, pero es la única que conocen.

Algunas personas se plantean seriamente la pregunta de si los varones son necesarios para criar a los hijos, y lo cierto es que hacemos poca cosa para respaldar el rol del padre. De hecho, como indica Blankenhorn, la cárcel es nuestro programa social número uno para chicos jóvenes.

Recientemente, conocí a un grupo de jóvenes que se graduaban en ese programa social. Como parte de lo dictaminado por el juez para su recuperación de la adicción a la heroína, me pidieron que les diera algunas charlas y discutiera con ellos la experiencia de crecer con violencia y drogas.

Junto con algunas jóvenes procedentes de una prisión para mujeres que se unieron al grupo, nos sentamos en lo que tenía el aspecto de un aula. En cierto sentido lo fue, ya que allí cada persona aprendió las ventajas y los beneficios de los «programas de doce pasos» (el descubrimiento que M. Scott Peck, autor de *Un camino sin huellas: la nueva psicología del amor*, califica como «el suceso más positivo del siglo XX»). Idealmente, estos programas enseñarían a estos presos a aceptar su pasado, ya que solo entonces podrían aprender las responsabilidades de su presente.

Uno tras otro, explicaban la historia de su vida resumida en tres minutos. Cada uno de ellos hablaba de violencia, miedo, abandono y rechazo. Todos los hombres habían sufrido malos tratos de niño, y todas a excepción de una de las diez mujeres habían sufrido abusos sexuales por parte de miembros de su familia. Algunos mencionaron el arrepentimiento y horror que habían sentido por haberse vuelto violentos con sus propios hijos.

Lloré al oírles explicar los progresos que habían hecho, ya que, aunque esta transición estaba muy lejos del modelo aceptado por nuestra sociedad, también se hallaba lejos del infierno en que todas estas personas habían vivido y habían obligado a vivir a otros. Llore porque sus historias eran conmovedoras, personales, eran mi historia, y también porque mi madre no encontró la ruta que estas personas estaban encontrando para dejar la adicción.

Cuando me tocó pronunciar una charla de cuarenta y cinco minutos, relaté algunas de mis experiencias de niño y adolescente. La similitud de nuestras historias fue evidente de inmediato para todos los presentes.

Cuando finalice, varias personas tenían preguntas que hacer. La primera mano que se alzó fue la de un hombre que tenía aproximadamente mi edad, pero, por lo demás, yo hubiera pensado que era poco lo que teníamos en común. Llevaba tatuajes, cicatrices, era muy musculoso y estaba curtido. Era el tipo de hombre que daría miedo a la mayoría de la gente que se lo encontrara en una calle oscura, y durante buena parte de su vida habrían hecho bien en tenerle miedo. Su estancia larga más reciente en prisión había sido por incendio premeditado. Había irrumpido a la fuerza en un apartamento para robar cualquier cosa que pudiera vender («No necesitaba dinero sólo para drogas. También debía pagar a mi abogado ya que tenía próxima una comparecencia en el juzgado por otra acusación de robo»). Para eliminar cualquier evidencia del robo, había iniciado un fuego que destruyó varios apartamentos y envió a una persona al hospital con heridas graves. Me miró de arriba abajo y preguntó:

—¿Por qué tú estás sentado ahí y yo aquí? —No entendí la pregunta y él explicó: Tú y yo vivimos la misma infancia pero tú llevas ese traje tan bonito y seguro que conduces un buen coche. Hoy te irás de aquí. Estás sentado ahí, ¿cómo es que ha sucedido así?

Esta pregunta ha surgido a menudo en mi trabajo y en mi vida,

primero como curiosidad, posteriormente como algo más. Pude haberme convertido en un habitual del mundo de la violencia (en oposición al turista en el que me convertí), pero de algún modo seguí una ruta distinta. Algunas personas superan infancias horribles y se convierten en adultos productivos y solidarios, mientras que otros hacen cosas antisociales e incluso monstruosas. ¿Por qué?

Es similar a la pregunta que un hermano hace a otro: «¿Por qué te has convertido en un borracho?». La respuesta es: «Porque papá era un borracho». El segundo hermano pregunta entonces: «¿Por qué tú no te has convertido en un borracho?». La respuesta es: «Porque papá era un borracho».

Se pueden encontrar respuestas más completas en el libro *Quien lucha con monstruos...*, el clásico de Robert Ressler. Habla de la tremenda importancia del primer periodo de la pubertad para los adolescentes. Antes de ese momento, la rabia de estos muchachos puede estar sumergida y carecer de un enfoque, tal vez se vuelva hacia dentro en forma de depresión, tal vez (como en la mayoría de los casos) su existencia se niegue, para emerger más tarde. Pero durante la pubertad, esta rabia choca con otra fuerza poderosa, una de las más poderosas de la naturaleza: la sexualidad. Incluso en este punto, dicen Ressler y otros autores, se puede dar la vuelta a estos potenciales anfitriones de monstruos sólo con que intervenga alguien que muestre amabilidad, apoyo o incluso simplemente interés.

Por experiencia puedo decir que no hace falta demasiado.

Las teorías de Ressler sobre la infancia de los peores asesinos de Estados Unidos tienen una defensora sorprendente, la psiquiatra y defensora de niños Alice Miller. Sus emotivos libros (incluidos *El drama del niño dotado* y *La llave perdida*) dejan claro que si un niño tiene algún contacto humano efectivo en periodos especialmente significativos, cierto reconocimiento de su valor y su talento, y algún «testigo» de su experiencia, las cosas pueden cambiar de un modo extraordinario.

He aprendido que la amabilidad de un maestro, de un entrenador, de un agente de policía, de un vecino, del padre de un amigo, nunca es en balde. Estos momentos probablemente pasaran sin que el significado de su contribución sea reconocido por el niño ni por el adulto. No se asigna ningún ceremonial al momento en que un niño ve su propio valor reflejado en los ojos de un adulto que lo

alienta. Aunque nada aparente senala ese momento, dentro del niño una nueva visión de sí mismo podría afianzarse. No es sólo una persona que se gana rechazo o violencia, no es sólo un niño que no consigue resolver los problemas de su familia, que no es capaz de rescatarlos del dolor o la locura o la adicción o la pobreza o la infelicidad. No, este niño podría ser alguien más, que ante este adulto en concreto se revelo como alguien especial, simpático o valioso.

Este valor podría mostrarse mediante la apreciación del talento artístico de un niño, la capacidad física, el humor, el valor, la curiosidad, las habilidades escolares, la creatividad, el ingenio, la responsabilidad, la energía o cualquiera de los muchos atributos que los niños nos ofrecen en tal abundancia.

Fuè una maestra en quinto grado, la señora Conway, que ahuyento los monstruos que habia en mí. Se mostro amable y reconoció algun talento en mí justo en el periodo en que la violencia consumia a mi familia. Me ofreció algunas alternativas para diseñar mi propia imagen de mí mismo, no sólo la que deducen los niños por lógica cuando sufren malos tratos («Si es así como me tratan, este es el tratamiento que merezco»).

Puede ser cuestion de pasar unas horas con una persona cuya amabilidad vuelva a conectar al niño con una experiencia anterior de su identidad, una identidad que era querida, valorada, estimulada. Por desgracia, para los niños a los que ni siquiera les alimentaban cuando eran bebés, no cuentan con ningún marco de referencia, ningún archivo mental en que ubicar la afabilidad y el reconocimiento e identificarlo como parte de la vida. (Todo esto demuestra el gran valor de los tutores y de programas como «Hermanos Mayores y Hermanas Mayores». Véase apéndice 2.)

Cuando el principal cuidador de un niño ofrece a la vez elogios y brutalidad, el lado al que se vinculara la identidad del niño es una apuesta a cara o cruz. Las familias terriblemente degradantes perjudican a los niños de muchas maneras, pero una de las más tristes es la destrucción en el niño de la creencia de que tiene un objetivo y un valor. Sin esa creencia, es difícil tener éxito, es difícil aceptar riesgos. Puede parecer absurdo correr riesgos, «sabiendo» como saben algunas personas que no están a la altura de la labor.

La manera en que los elefantes del circo reciben entrenamiento demuestra bien esta dinámica: de jóvenes, les sujetan a pesadas cadenas enganchadas a largos maderos bien clavados en el suelo.

Dan tirones, zarandean, forcejean, pero la cadena es demasiado fuerte, el madero está profundamente clavado. Un día renuncian, ya que han aprendido que no pueden soltarse, y a partir de ese día, pueden ser «encadenados» con una cuerda fina. Cuando este enorme animal siente cualquier resistencia, pese a tener la fuerza necesaria para derribar toda la carpa del circo, deja de intentarlo. Cree que no puede y, por consiguiente, no puede.

«Nunca llegarás a nada»; «no sabes cantar»; «no eres bastante listo»; «sin dinero, no eres nadie»; «¿quién va a quererte a ti?»; «siempre serás un perdedor»; «tendrías que plantearte objetivos más realistas»; «eres el motivo de que tu madre y yo nos separáramos»; «sin vosotros, niños, habría tenido alguna oportunidad»; «no sirves para nada». En este mismo instante, este repertorio de frases se está recitando en hogares repartidos por todo el país, los maderos se clavan en el suelo, se sujetan las pesadas cadenas, los niños llegan a creer que no pueden soltarse. Y llegados a ese punto, no pueden.

A menos que cambie algo, y hasta que esto suceda, a menos que comprendan el hecho revelador de que están atados por un hilo, que la cadena es una ilusión, que les han engañado y, en definitiva, que quien les engaña se equivocaba con ellos y han estado equivocados consigo mismos, a menos que todo esto suceda, es probable que estos niños no enseñen sus cualidades a la sociedad una vez sean adultos.

Por supuesto, hay más cosas en juego, aparte de los padres. Algunos de los factores son tan pequeños que no se ven y, no obstante, son tan importantes que no pueden pasarse por alto: los genes humanos. El gen conocido como D4DR puede ser un factor influyente en comportamientos con la necesidad de emociones que muestran muchos criminales violentos. Además de las influencias del entorno y la educación, es probable que el gen D4DR alargado esté presente en alguien que se convierte en un asesino o ladrón de bancos (o en una persona temeraria). El investigador de conductas genéticas Irving Gottesman dice: «Con un guión diferente, en un entorno diferente, la misma persona podría convertirse en un héroe en Bosnia».

En el futuro, la genética desempeñará un papel mucho más importante en las predicciones de la conducta. Probablemente seremos capaces de trazar genéticamente los rasgos de la personali-

dad con la precisión de otras características, como la altura y el peso. Aunque genere mucha polémica, los padres algún día serán capaces de emplear pruebas prenatales para identificar a los niños con genes de personalidad no deseados, como los que incrementan la posibilidad de violencia. Hasta entonces, no obstante, tendremos que establecer una estrategia más simple, tecnológicamente menos sofisticada, para reducir la violencia: tratar a los niños amorosa y humanamente.

* * *

Frank Sulloway, autor de *Rebeldes de nacimiento*, dice que «las desgracias de la vida recaen de forma desproporcionada sobre los niños», algo que sin duda es cierto. A lo largo de la historia, la mitad de todos los niños no consiguieron llegar a la edad adulta. Si tenemos esto en cuenta y todo lo que sabemos sobre la violencia contra los más jóvenes, ellos tienen muchos más motivos para estar asustados de nosotros que nosotros de ellos. Con todo, los malos tratos contra niños vuelven a nosotros, ya nos están costando nuestra seguridad y nuestra paz.

Un proyecto de investigación federal seleccionó a 1.600 niños que habían sufrido abusos o abandono y les hizo un seguimiento a lo largo de veinte años. En el último año, la mitad de ellos habían sido arrestados por algún delito. Aun así, aunque nos salgan tan caros, los malos tratos seguramente continuarán produciéndose hasta que adoptemos una visión totalmente diferente de los niños, no como visitantes temporales que algún día se convierten en ciudadanos, sino como miembros de nuestra sociedad plenamente desarrollados, plenamente contribuyentes, plenamente autorizados, tal como son realmente. Los niños son considerados a menudo como cargas para la sociedad, nada más que víctimas desventuradas de su circunstancia, aunque esto no se aproxima en absoluto a la verdad. Hay que reconocer que los niños son los principales encargados del cuidado de otros niños de Estados Unidos. Los hermanos que cuidan de sus hermanos y los niños que cuidan de sí mismos representan una parte importante de nuestra economía. También cuidan de las personas mayores, preparan comidas, retiran cigarrillos de las manos de los padres que se duermen y contribuyen de múltiples formas.

Sólo con que fueran más los niños víctimas de malos tratos que supieran que son ellos los residentes de sus casas, no los arquitectos, podrían creer que donde se encuentran no va a limitar adonde pueden llegar. Hasta que Estados Unidos no centre la deshonra en los agresores en vez de en las víctimas, estos niños tendrán hijos, y la guerra que parecía que había concluido no habrá concluido, ni para ellos ni para nosotros.

Por supuesto, podemos continuar sin hacer caso a estos niños, pero algunos de ellos crecerán y cometerán ese delito que no se puede pasar por alto: el asesinato. Aunque pienses que esto está muy distante de tu vida, quiero plantear el tema aquí por un motivo muy práctico. Igual que los miembros de una familia con problemas se ven forzados a mirar hacia dentro cuando su hijo adolescente tiene algún conflicto grave —después de años de avisar que iba a hacerlo—, el asesino nos obliga a analizarnos a nosotros mismos como sociedad. El asesino nos obliga a pensar en los medios de comunicación, en los delitos perpetrados para atraer la atención, en nuestra enorme producción de armas, en la violencia y en la educación de los niños. Entender al asesino, que puede parecer el más remoto de los delincuentes, puede ayudarte a entender al menos remoto de ellos y a protegerlos mejor.

Es preferible que te busque la policía a que no te busque nadie

El portero automático del apartamento de Rebecca Schaeffer estaba estropeado, así que, cuando sonó el timbre el domingo por la mañana, tuvo que bajar hasta la entrada del edificio para ver quien era. Resultó ser un fan a quien la joven actriz había visto por primera vez en el programa semanal de televisión *My Sister Sam*. Habló con él brevemente y él se marchó. Un rato después, el interfono volvió a sonar y, de nuevo, bajó a ver quién era. Era el mismo joven, pero en esta ocasión no era su admirador: era su asesino. Le disparó un tiro en el pecho. Ella gritó: «¿Por qué? ¿Por qué?», y cayó al suelo. Seguía viva mientras el joven permanecía de pie contemplándola. Él podía haber pedido a alguien del edificio que llamara a una ambulancia, o la podía haber llamado el mismo, pero eso habría frustrado su plan.

* * *

De todos los delitos, el asesinato es el que más impacto tiene sobre la psique estadounidense. Se puede demostrar que las balas han influido en la mayoría de las elecciones presidenciales de los últimos cuarenta años. Una nación basada en el concepto de que la mayoría elige a sus líderes se ve socavada cuando una minoría (normalmente de uno) deshace la opción con un arma. Independientemente de que el objetivo del asesino sea el alcalde de La Porte, Indiana (muerto en la cama por un ciudadano iracundo) o el presidente de Estados Unidos, el sistema en el que vivimos también se convierte

en víctima. Debido al desproporcionado impacto que tiene sobre nuestra cultura, identificar a las personas que van a atacar a una figura pública es la predicción de conducta en la que más se juega nuestro país, ya que afecta a todo el mundo.

En algún punto de nuestro pasado no tan distante, se ha producido un cambio en las condiciones que rodean al hecho de ser famoso. Hay una parte de ese cambio que vuelve la vida pública en la sociedad occidental más complicada que nunca antes. Es una parte que toda persona afamada debe considerar en algún momento: desde el político local a la reina de belleza, desde el director de una tertulia radiofónica a la figura del mundo del espectáculo de fama internacional. La fama conlleva inconvenientes que, en opinión de algunos, son inevitables, pero ¿alguien ha accedido a que cuando las cosas te van muy bien corras el riesgo de ser asesinado por ello? Para responder a esta pregunta, debemos regresar a la infancia de la era de los medios de comunicación.

Artistas, políticos y figuras del deporte han sido admirados e incluso amados desde hace mucho tiempo, pero ese amor solía ser contenido y distante, relegado a una parte de la mente y el corazón reservada para las personas que uno no conocía personalmente. En términos emocionales, era un sentimiento unilateral, ya que los sentimientos se pueden expresar hacia la figura pública sólo como parte de una función aceptable: votar, enviar cartas o ver un espectáculo. Aparte de aplaudir más fuerte o más rato que los demás, los miembros del público no pretendían que los artistas les conocieran personalmente.

Antes de los años cuarenta, si una mujer se levantaba entre la audiencia y se ponía a chillar a pleno pulmón durante todo el espectáculo, la habrían enviado a una institución mental. No obstante, a mediados de los años cuarenta, audiencias enteras empezaron a comportarse así, gritando, rasgándose la ropa y el pelo, abandonando sus asientos para subirse al escenario. El 30 de diciembre de 1942, mientras Frank Sinatra cantaba en el Teatro Paramount de Nueva York, la conducta del público cambió, y una parte de nuestra relación con los personajes famosos cambió para siempre. Psiquiatras y psicólogos del momento se esforzaron por explicar el fenómeno. Hicieron referencia a delirios de danzas medievales, hablaron de «amor frustrado a escala masiva» e «hipnosis generalizada». Aunque ninguna de estas teorías explicaba lo que sucedía, la era de

los medios de comunicación incorporó un tipo de hipnosis generalizada a la vida estadounidense. Nos afecta a todos nosotros en cierto grado, y a algunos de nosotros en un grado desmesurado.

Antes de la llegada de los medios de comunicación de masas, una chica joven podía admirar a un artista desde la distancia, y habría sido aceptable que sintiera un enamoramiento pasajero. No habría sido aceptable que siguiera al artista a su casa, o que la policía tuviera que prohibirle ciertos movimientos. No habría sido aceptable que no fuera al colegio para esperar durante horas en el exterior de un hotel y luego intentar arrancar pedazos de ropa de la estrella cuando pasara por delante.

No obstante, esta conducta malsana se volvió «normal» en los días de Sinatra. De hecho, se esperaba que aquella conducta que tanto sorprendió a todo el mundo en 1942 volviera a repetirse cuando Sinatra apareció de nuevo en el Teatro Paramount. Esta vez, a las treinta mil fans con calcetines cortos se les unió un regimiento de periodistas. Esperando un tumulto, 450 agentes de policía fueron asignados a ese teatro. Daba la impresión de que la sociedad había aprendido a ocuparse del fenómeno. No era cierto.

Durante la actuación, un muchacho de dieciocho años llamado Alexander Ivanovich Dorogokupetz se levantó en el patio de butacas y arrojó un huevo que alcanzó a Sinatra directamente en la cara. El espectáculo se detuvo y, durante un momento, un breve momento, Sinatra dejó de ser una estrella. Entonces fue Dorogokupetz quien fue atacado por miembros del público y quien tuvo que salir a la calle escoltado por la policía. La sociedad no había aprendido a ocuparse de esta cuestión y aún no lo ha hecho. Dorogokupetz dijo a la policía: «Juré poner fin a esta monotonía de dos años de desfallecimientos consecutivos. Ha sido un placer». Aquel joven con el menos americano de los nombres intentó ocuparse del asunto de la manera más americana, y de no ser por su elección del arma, probablemente sería hoy tan famoso como Frank Sinatra.

Diversos elementos de la sociedad empezaban a introducir técnicas de manipulación de la emoción y la conducta, de maneras que nunca antes habían sido posibles: maneras electrónicas. Los medios de comunicación estaban institucionalizando la idolatría. Por aquel entonces, el mundo conoció a una adolescente llamada Elizabeth Taylor que inició un recorrido por la vida pública que define al idolo famoso como lo conocemos hoy en día. Una adoles-

cente menos conocida de los años cuarenta, llamada Ruth Steinhagen, definiría el antiídolo como lo conocemos en la actualidad.

A Ruth en concreto le gustaba el jugador de béisbol Eddie Waitkus. Era suyo de una forma más exclusiva que Frank Sinatra, que pertenecía a todo el mundo. Aunque no se habían visto nunca, Ruth consagraba su vida a Eddie. Era de origen lituano, de modo que ella intentó aprender esa lengua. Era el número 36 de los Chicago Cubs, y por ello se obsesionó con ese número, compraba todos los discos producidos en 1936 que encontraba. Coleccionaba recortes de prensa sobre Eddie, dormía con su retrato debajo de la almohada, asistía a todos los partidos que podía y le enviaba una carta tras otra, aunque él nunca contestaba. Cada noche a la hora de cenar, Ruth colocaba las sillas para que quedara un sitio vacío enfrente de ella. Le decía a su hermana: «Eddie está en esa silla».

Muchas de las amigas de Ruth se enamoraban de jugadores de béisbol, y aunque en un principio a sus padres les hizo gracia que tuviera un ídolo, no tardaron en preocuparse por su conducta. La llevaron a dos psiquiatras, y su madre se alegró de oír que no le pasaba nada raro, excepto que debería olvidarse de Waitkus (que en cierto modo era como decir que a John Hinckley no le pasaba nada malo excepto que debería olvidarse de Jodie Foster). Por supuesto, Ruth no se olvidó de Waitkus, ni por un momento, y cuando fue traspasado a los Philadelphia Phillies, declaró que no podría vivir si él se iba de Chicago.

Empezó a hablar de suicidio con una de sus amigas y luego se fue a comprar un arma. Quería una pistola, pero puesto que le exigían un permiso de armas, se fue a una casa de empeño y allí compró un rifle.

La primera semana de junio de 1949, Ruth había decidido algo mejor que el suicidio. Le dijo a su amiga Joyce que estuviera «atenta a los fuegos artificiales del jueves», día en que se inscribió en el Hotel Edgewater Beach de Chicago, al enterarse por el programa de los Phillies de que Eddie estaría allí. Llevó consigo una maleta llena con los recuerdos de Eddie, incluidas las matrices de las entradas de cincuenta partidos a los que había asistido. Llevaba también el rifle.

En su habitación, Ruth escribió una carta a sus padres («Espero que entendáis las cosas. Os quiero. Las cosas serán mejor así») pero la estrujó y la tiró a la basura. Luego escribió una nota a Eddie:

Señor Waitkus, no nos conocemos, pero tengo algo importante que comentar con usted. Creo que le será de interés si me permite explicárselo. Puesto que abandono el hotel pasado mañana, apreciaría enormemente que pudiera verme lo antes posible. Me llamo Ruth Anne Burns y estoy en la habitación 1297 A. Comprendo perfectamente que esto se sale un poco de lo normal, pero como va he dicho, es bastante importante. Por favor, venga pronto, no le lleve mucho tiempo. *Lo prometo.*

Ruth dio tres dólares de propina a un botones para que entregara la nota. Al leerla, Eddie pensó que probablemente sería otra «Baseball Annie» (lo que hoy en día se llamaría *groupie*) y accedió a visitarla. Ruth se metió una navaja en el bolsillo de la falda, con la intención de apunalar a Eddie en el corazón cuando entrara en la habitación, pero el paso apresuradamente a su lado cuando entró, se sentó en una silla y preguntó:

—Y bien, ¿de qué va todo esto?

Espera un minuto. Tengo una sorpresa para ti —dijo Ruth, y luego se fue hasta el armario y sacó el rifle—. Durante dos años, me has estado molestando y ahora vas a morir.

Ruth disparó una sola bala contra el pecho de Eddie. Perforó un pulmón y se alojó justo bajo su corazón. (Waitkus sobrevivió e incluso regresó al deporte profesional. Encontré una vieja tarjeta de béisbol con su imagen. Bajo el encabezamiento: «Mi mayor emoción en el mundo del béisbol —dice—: En 1949 me disparó una chica trastornada».)

Las cosas que dijo e hizo Ruth tras el incidente eran extraordinarias en 1949, aunque dejaron de serlo. Esto es lo que explicó a la policía:

Me gustaba una barbaridad y sabía que nunca lo iba a tener, y si yo no podía tenerlo nadie más podría. *Siempre he querido estar en el candelero. Quería atención y publicidad por una vez. Mis sueños se han hecho realidad.*

Ruth expresó elocuentemente un sentimiento demasiado familiar entre los estadounidenses modernos. Al describir las secuelas del incidente, dijo:

No salió nadie de las habitaciones. Cualquiera hubiera creído que iban a venir todos apresuradamente. Me puse como loca. No paraba de decirles que había disparado a Eddie Waitkus, pero no sabían quien era Eddie Waitkus. Después de eso vino la policía, pero yo me consumía porque nadie salía de las demás habitaciones. Nadie daba muestras de buscarme. Podría haberme ido tranquilamente de allí y nadie hubiera venido detrás de mí.

A los diecinueve años, Ruth sintió que era preferible que la buscara la policía a que nadie la buscara. Unos veinte años más tarde, una mujer llamada Valerie Solanas sintió por lo visto lo mismo. Aspirante a actriz y escritora, Solanas llevó consigo una pistola al cuartel general de Andy Warhol y disparó al famoso artista. Poco después, Solanas se fue hasta un policía en Times Square y dijo: «La policía me está buscando. —Y añadió con orgullo—: Me buscan». (Fue Andy Warhol quien nos dio la cita que por sí sola constituye un icono de la era de los medios de comunicación de masas: «En el futuro todo el mundo será famoso internacionalmente durante quince minutos». Paradojicamente, Valerie Solanas consiguió sus propios quince minutos a expensas de Warhol. El año pasado consiguió otros noventa minutos, cuando se realizó una película completa sobre su vida.)

El ataque de Solanas sucedió en 1968, y para entonces ya estábamos hastiados, pero cuando Ruth Steinhagen disparó a Eddie Waitkus, este tipo de cosas era absolutamente insólito. Cuando Ruth le contó a su madre que pretendía conseguir un arma y disparar a Eddie Waitkus, su madre contestó: «No puedes hacer eso. Las mujeres no hacen esas cosas». Ruth demostraría que la señora Steinhagen se equivocaba, al igual que lo demostró Valerie Solanas, y más recientemente Squeaky Fromme y Sara Jane Moore (quienes intentaron matar al presidente Gerald Ford).

Debido a la elección de objetivo de Ruth, su caso no tuvo excesiva repercusión en el resto del mundo, aunque la convirtió en la primera de una larga serie de acosadores y atacantes de personajes públicos de la era de los medios de comunicación de masas, algunos famosos, muchos otros no tan famosos.

Los expertos decidieron que Ruth estaba loca, y fue recluida en un centro psiquiátrico. Tres años más tarde, los expertos decidieron que había recuperado la cordura y la dejaron salir. Aún viva

en la actualidad, Ruth Steinhagen es el miembro de mayor edad de una minoría genuinamente estadounidense. No es que los demás países no tengan su propia tasa de asesinatos, pero las muertes vinculadas a una coyuntura idealista o política son muy diferentes a disparar a un extraño simplemente para obtener «atención y publicidad por una vez».

La elección de los objetivos también es genuinamente estadounidense. En los años treinta y cuarenta, los jugadores de béisbol y los estadistas eran los ídolos más destacados y adorados. Para cuando Joe DiMaggio se casó con Marilyn Monroe, la antorcha de la idolatría pasó de los deportes al mundo del espectáculo. Veintiseis años después, un actor se convirtió en presidente y un adicto a los medios de comunicación (John Hinckley, le disparó, declarando una obsesión por una actriz de cine (Jodie Foster). Tras un largo cortejo, el matrimonio entre la violencia y el mundo del espectáculo se consumó.

Idolatrar a héroes y rendirse a su atractivo seductor es normal en Estados Unidos, pero lo que no es más que una droga suave para la mayoría es un veneno para algunas personas. Con objeto de aprender más sobre ese veneno, solicité un encuentro con un experto sorprendente en el campo, Robert Bardo, el hombre que mató a Rebecca Schaeffer.

Para visitarle tuve que pasar a través de dos detectores de metales y seguir a un funcionario de prisiones por una serie de largos corredores, cada uno de los cuales finalizaba en una puerta de acero cerrada que un guardia nos abriría para pasar, no sin antes escudriñarnos a fondo. Finalmente, me hicieron entrar en una pequeña celda de cemento con dos bancos fijados al suelo. Mi escolta dijo que volvería pronto, luego cerró la puerta de la celda y echó el cerrojo. Pese a la certidumbre de que me dejarían salir, estar encerrado en una celda de prisión es como estar encerrado en una celda de prisión; es horroroso.

Esperando a Bardo, pensé en Robert Ressler, el agente del FBI que pasó buena parte de su carrera en la Behavioral Sciences Unit [Unidad de Ciencias Conductuales] estudiando y entrevistando a los asesinos más fecundos de Estados Unidos. Estar sentado en una celda me recordó el encuentro final de Ressler en prisión con Edmund Kemper, un hombre que había matado brutalmente a diez personas, de las cuales había decapitado a varias. Kemper era, lité

ralmente, un gigante, de dos metros de alto y más de ciento treinta kilos de peso. Al finalizar la entrevista de cuatro horas, Ressler apretó el botón para que le dejaran salir, y luego una vez más. El guardia no venía. Kemper debió de detectar intuitivamente la preocupación de Ressler porque en la grabación de la entrevista se le oye decir:

—Tranquilízate, están cambiando de turno, dan la comida a los tíos de las zonas de seguridad. Tal vez tarden quince, veinte minutos, antes de venir a sacarte.

Tras una pausa reflexiva, Kemper añadió:

—Si me volviera majara aquí dentro, tendrías serios problemas. Podría retorcerte la cabeza hasta arrancártela y colocarla encima de la mesa para recibir al vigilante.

Kemper tenía razón. Frente a su terrible ventaja de tamaño y su experiencia matando, Ressler no tenía ninguna posibilidad. Kemper, que había aguantado una larga abstinencia en su hábito compulsivo de matar, ahora tenía una presa viva: un famoso agente del FBI. Ressler advirtió al asesino de que se metería en un buen problema si asesinaba a un agente federal, pero Kemper, que ya cumplía siete cadenas perpetuas, se burló:

—¿Que iban a hacer, quitarme mis privilegios de televisión?

A continuación se sucedió una competición de treinta minutos entre el miedo y el valor, con Ressler empleando su impresionante discernimiento sobre la conducta para desconcertar a Kemper. En un momento de su debate de alto riesgo, Kemper reconoció que si mataba a Ressler tendría que pasar cierto tiempo en «el agujero», pero añadió que sería un precio ínfimo por el prestigio de «eliminar a un agente del FBI».

En una de las diversas estrategias, Ressler dijo:

—No pensará seriamente que he venido aquí sin ningún sistema para defenderme, ¿eh?

Kemper lo sabía mejor que nadie:

—No dejan meter armas aquí a nadie.

Era cierto, pero Ressler sugirió que los agentes del FBI tenían privilegios especiales y que una pistola no era el único tipo de arma disponible.

Kemper no tragó:

—¿Qué tiene, una pluma envenenada?

Así continuó hasta que llegaron los guardias, por suerte antes

de que Kemper pusiera en práctica sus pensamientos. Mientras Kemper era conducido afuera, puso una de sus enormes manos sobre el hombro de Ressler:

—Sabe que sólo estaba bromeando, ¿no?

Pero Kemper no bromeaba. Se estaba alimentando del bocado favorito de los asesinos en serie: el miedo humano.

El asesino que no tardó en reunirse conmigo en la celda había perseguido recompensas diferentes: atención y fama. Con una leve barba juvenil, de unos días sin afeitarse, y el pelo enmarañado y con entradas prematuras, Robert Bardo no era amenazador como Kemper. De hecho, era la imagen de un adolescente extraño. En otra vida y en su vida anterior, había sido un tipo vestido con un delantal blanco que barria el suelo en la parte trasera de un restaurante con servicio para automovilistas. Robert Bardo era, en palabras suyas, «un adetesio».

Puesto que yo ya había estudiado a fondo su caso cuando me pidieron asesoramiento para su procesamiento, conocer a Bardo fue como conocer a un personaje de un libro que has leído. Sabía la mayoría de las frases que podía decir, pero el joven que tenía ante mí era una encarnación mucho más humana de lo que las transcripciones del juzgado o los informes psiquiátricos podían apuntar, mas humana quizá de lo que yo quería.

El poder que había descargado en un segundo terrible en los escalones del apartamento de Rebecca Schaeffer no estaba con nosotros en aquella celda. Carecía de la seguridad necesaria para intimidar a alguien, tampoco tenía esos ojos fríos de asesino que intimidan por sí solos. De hecho, se mostraba reactivo incluso a mirarme. Ambos sabíamos lo que había hecho, y él sabía perfectamente, por el juicio, mi opinión al respecto.

A Bardo le habían hecho muchísimas preguntas acerca del asesinato y estaba acostumbrado, de modo que decidí dejarle hablar primero a él, seguirle en vez de guiarle. Se lo tomó con mucha paciencia. Durante unos quince minutos, permanecimos allí sentados, él con la cabeza baja, yo confiando en la idea de que no sería capaz de dejar pasar la atención que yo le prestaba.

La celda, silenciosa, se llenaba de vez en cuando del estrépito de alguna reja distante cerrada de golpe. (El ruido es una de las pocas cosas que corre libre en una prisión; las paredes de cemento que tantas cosas dejaban fuera, lo transportan a cada rincón.)

Bardo levantó la vista para estudiar mi rostro con atención.

Arthur Jackson me pidió que le diera un mensaje. — Jackson era el acosador obsesionado que había apuñalado brutalmente a la actriz Theresa Saldana. Después de que yo testificara contra Jackson en el juzgado, me había condenado a «quemarme en el infierno»—. Quiere que también le vea a él.

—Hoy no puede ser —contesté.

—Entonces ¿por qué quiere hablar conmigo?

—Porque tienes alguna contribución que hacer —contesté.

Quiero ayudar a otras personas a evitar lo que le sucedió a Rebecca —dijo.

Esa elección de palabras implicaba cierto distanciamiento de su crimen, algo que yo no quería concederle.

—A Rebecca no le sucedió algo sin más. Así parece como si hubiera sufrido un accidente.

—No, no. Yo la maté. La maté y quiero ayudar a otros a no morir a manos de alguien como yo.

Eso suena como si pensaras que hay alguien más como tú.

Pareció sorprendido de que no resultara obvio.

—Claro que hay. Quiero decir, las hay... muchas personas como yo.

Estuvo callado un buen rato antes de continuar:

—No soy un monstruo. En televisión siempre quieren retratarme como alguien terrorífico.

Le miré y asentí. Llevábamos juntos casi media hora y yo no le había hecho ni una sola pregunta.

—Yo era alguien terrorífico, por supuesto, pero ahora no lo soy. Ese vídeo en el que cuento cómo dispare a Rebecca me hace parecer el peor de los asesinos, y no soy el peor. —Le preocupaba su imagen pública, compararse con sus compañeros.

Como casi todos los asesinos de hoy en día, Bardo había estudiado a sus predecesores. Después de que Mark Chapman fuera a la cárcel por matar a John Lennon, Bardo le escribió y le preguntó por qué lo había hecho. Chapman, el famoso asesino, y Bardo, el aprendiz, mantuvieron una breve correspondencia.

—Si me hubiera dicho que no realizara mi crimen —explicó Bardo—, eso no habría anulado mis emociones. Las emociones son la clave, las emociones desequilibradas. La gente emocionalmente sana no hace daño a los demás.

Bardo también había estudiado todo lo que pudo encontrar sobre el caso de Arthur Jackson. Jackson había contratado a un detective privado para localizar a su víctima, de modo que Bardo también lo hizo. Jackson empleó una navaja, de modo que en uno de sus desplazamientos para matar a Schaeffer, Bardo llevó una consigo. Jackson viajaba miles de kilómetros para perseguir a su objetivo, a veces de forma entrecruzada —como hacen todos los asesinos—, y Bardo también lo hizo. Partían desde el otro lado del continente y acababan viviendo en el mismo edificio.

En una entrevista grabada en vídeo realizada por la defensa meses antes de que Bardo supiera que yo trabajaba en el caso, reveló la extensión de su investigación sobre los ataques a personajes públicos. Al describir la falta de seguridad que había encontrado en torno a Rebecca Schaeffer, dijo: «No es que ella hubiera contratado a Gavin de Becker ni nada parecido».

Ahora, al ofrecermé consejo, Bardo esperaba distinguirse de otros asesinos. Se convertiría, pensaba, en el antiaasesino, ayudaría a personas famosas a evitar el peligro. Por supuesto, ahora el mismo era famoso, un hecho que le llevaba a un comentario casi demasiado irónico sobre la vida pública:

Toda la fama que he logrado de esto lleva a que yo reciba amenazas de muerte y sea acosado. Los medios de comunicación dicen sobre mí cosas que ni siquiera son ciertas. No puedo controlar esta invasión de mi vida privada, que saquen mi caso una y otra vez en televisión para hacer dinero con ello. Me retratan de formas que yo nunca había detectado.

No le gustaba que los reporteros le llamaran solitario, pero la descripción era precisa. Bardo no tenía amigos, ni siquiera había besado románticamente a una chica alguna vez. (Casi con toda seguridad, nunca lo hará.) La ausencia de una vida privada saludable es un rasgo común a muchos asesinos. John Hinckley ni siquiera consiguió desarrollar una relación romántica; ni tampoco Arthur Jackson, ni Arthur Bremer, quien disparó al candidato a la presidencia George Wallace.

Bremer era virgen e intentó dejar de serlo unas semanas antes del crimen. Sabiendo que pronto estaría muerto o en la cárcel de por vida, contrató a una prostituta, pero su encuentro sexual finalizó de forma extraña. En su diario escribió: «Aunque sigo siendo virgen, agradezco a Alga por haberme permitido atisbar cómo es».

Aunque parezca grotesco, la mayor intimidad en sus relaciones que consiguen la mayoría de los asesinos es con aquellas personas a las que atacan. A través del acoso, llegan a conocer a sus víctimas más de cerca de lo que han conseguido en su vida, y al dispararles, en cierta forma se convierten en sus parejas. El diario de Bremer demuestra su creciente intimidad con la primera víctima que eligió, el presidente Richard Nixon. Mientras acosaba al presidente de estado a estado, las referencias diarias van de «el presidente» a «el», a «Nixon», a «Nixy» y finalmente a «pequeño Nixy».

Quiénes atacan con arma blanca gozan incluso de mayor intimidad, como describe pavorosamente el libro del asesino múltiple Jack Henry Abbott, *En el vientre de la bestia*. Escribió de una de sus víctimas de asesinato: «Puedes sentir toda su vida temblando a través de la navaja que tienes en la mano. Casi te supera, la delicadeza de la sensación en el centro de un acto vil de asesinato».

El vil acto de asesinato de Bardo fue, con la más triste de las ironías, cometido con la única chica que alguna vez le concedió una atención positiva. Rebecca Schaeffer le había enviado una amable respuesta a una de sus cartas.

Bardo: Era una postal personal en la que ponía: «Robert, cielo, tu carta es la más agradable, la más auténtica que he recibido nunca». Subrayó «auténtica». Escribió: «Por favor, cuídate», y dibujo un corazón junto a la firma, «Rebecca». Eso es lo que me impulsó a querer más respuestas de ella.

GdeB: ¿Y que consejo ofrecerías a otras personas famosas?

Bardo: Tened cuidado con lo que escribís. Si contestáis a la correspondencia de los fans, no dejéis que sea muy entusiasta. No es la manera de comportarse con un fan, ya que hace parecer que es el único, así es como yo me sentí. Sentí que era el único.

Al igual que otros asesinos, Bardo había acosado a varias personas famosas, incluido una cliente mía que luego decidió que era demasiado inaccesible. Renunció a ella y desplazó su atención a Rebecca Schaeffer. Para los asesinos, lo que importa es el acto y no el objetivo; el destino, no el trayecto.

Puesto que los objetivos son intercambiables, pregunte cómo

afectaban a su elección las precauciones de seguridad adoptadas por algunos personajes públicos. Dijo:

—Leer en un artículo que tienen guardias y escoltas personales te hace considerar a la celebridad de forma diferente, y a una persona como yo le hace retroceder. En cierto modo entorpece esta esperanza de relación romántica.

Aunque la defensa de Bardo intentó vender la idea de que esperaba una relación romántica con Rebecca Schaeffer, en realidad nunca fue así. Bardo esperaba exactamente lo que consiguió, una acogida poco entusiasta y finalmente el rechazo. Aprovechó el rechazo como excusa para hacer lo que durante tiempo había querido hacer: libetar su terrible rabia contra las mujeres, contra su familia y contra el resto de nosotros.

Por supuesto, para preocuparse por el rechazo de un completo desconocido, primero hay que preocuparse por ese desconocido. Bardo lo hizo obsesionándose por su objetivo. Incluso hoy en día, en la cárcel, aún lo hace, se centra atentamente en dos mujeres. Una es una cantante y la otra es alguien que no era famosa cuando oyo hablar por primera vez de ella, pero que ahora lo es: Marcia Clark, la fiscal que le envió a prisión de por vida. En una carta que Bardo me escribió, explicaba: «En dos ocasiones, el *Daily Journal* ha sacado un reportaje sobre Marcia Clark ... he aprendido mucho. Vaya a la página dos para hacerse una idea». La página dos incluía una larga lista de datos personales sobre Marcia Clark y su familia.

Es una ironía rebuscada de la era de los medios de comunicación de masas que Marcia Clark procesara a un ciudadano ordinario que acosó y mató a una persona famosa, que después procesara a una persona famosa (O. J. Simpson), quien acosó y mató a una ciudadana ordinaria, y que luego ella misma se hiciera famosa y se convirtiera en el centro de atención de un acosador.

* * *

Los asesinos de la era de los medios de comunicación de masas no se diferencian mucho de otro sorprendente ícono estadounidense: los intrépidos. Si entiendes a Evel Knievel, puedes entender a Robert Bardo. Como en el caso de los intrépidos, el mérito y logro de un asesino deriva de un solo acto, de un solo momento. También se cumple con la mayoría de los héroes, pero los asesinos y los intrépi-

dos no son personas que se alzan valientemente para solventar alguna emergencia. El asesino y el intrépido son los creadores de sus propias emergencias.

El intrépido sueña con la gloria de realizar su proeza, la fama que le espera al otro lado del desfiladero. Los medios de comunicación han retratado al intrépido como un héroe valeroso, pero ¿qué sucedería si alguien consiguiera una moto, la pintara con diseños especiales, consiguiera los pantalones y la chaqueta de cuero de colores llamativos, preparara las rampas, convocara a la prensa, lo tuviera todo listo, preparado en el desfiladero... y luego no lo consiguiera? De pronto no es alguien arrojado y especial: es alguien patético. Ahora es el tipo cuyo tonto nombre y ridículos accesorios se suman al personaje grotesco, no al héroe. Si no lo consigue, todo pierde esplendor.

Arthur Bremer escribió: «Quiero un fuerte disparo, no un leve ruido imperceptible. Estoy harto de escribir sobre ello, sobre lo que voy a hacer, sobre lo que he dejado de hacer una y otra vez. Me molesta que ahora haya unos 30 tipos en la cárcel que amenazaron al Presi de los que nunca hemos oído nada».

Los asesinos, sabes, no temen ir a la cárcel: *temen fracasar en su propósito*, y Bardo no era diferente. Había juntado todos los componentes: había estudiado a otros asesinos, había investigado a su objetivo, había preparado un plan, conseguido un arma, escrito las cartas para que se encontraran después del ataque. Pero, al igual que los intrépidos, simplemente era un tipo que trabajaba en un restaurante para automovilistas, hasta que se decidió a dar ese salto, hasta que las ruedas se alzaron por encima del suelo, hasta que mató a alguien famoso. Todo lo que acompañaba a la fama le esperaba al otro lado del cañón donde, según sus palabras, finalmente estaría a la altura de las celebridades.

Cuando encontró a Rebecca Schaeffer y estuvo cara a cara delante de ella, contaba con todas las acreditaciones de un asesino, pero no pudo recoger su premio hasta que le disparo. Desde que tenía catorce años, sabía qué quería ser cuando fuera mayor, y lo alcanzó en los escalones del edificio de apartamentos de Rebecca Schaeffer. Robert Bardo era un asesino profesional, un homicida para quien la víctima era secundaria.

Algunas personas dedican años a alcanzar sus logros heroicos; los asesinos, no. Mientras acosaba a Richard Nixon, Bremer escri-

bió: «Soy tan importante como el inicio de la segunda guerra mundial. Sólo necesito una pequeña abertura y un segundo de tiempo». Tal narcisismo es un rasgo primordial en cada asesino y, como muchas de sus características, esta en todos nosotros en cierto grado. En el libro con el que obtuvo el premio Pulitzer, *The Denial of Death*, Ernest Becker observa que el narcisismo es universal. Becker dice que en cada niño «el organismo afirma reivindicativo su narcisismo natural. Es demasiado absorbente e implacable para ser una aberración, expresa el corazón de la criatura: el deseo de sobresalir, ser el único de la creación». Becker dice que todos perseguimos actos rimbombantes en nuestra vida y añade que en algunas personas «es un grito de gloria tan categórico, tan reflejo, como el aullido de un perro».

Pero los aullidos de gloria de los asesinos no habían recibido respuesta en sus vacuas vidas anteriores al ataque. Aunque el asesino sea alguien raro o poco habitual, no podemos decir que no entendamos sus motivos, su objetivo. Quiere lo que quieren los estadounidenses: reconocimiento; y quiere lo que quiere todo el mundo: trascender. La gente que no obtiene esa sensación de niño busca maneras de conseguirla de adulto. Es como si no hubieran recibido una alimentación adecuada durante una vida y buscaran solucionarlo con una gran comilona.

Esta misma búsqueda de trascendencia es parte de la motivación del miembro de una banda juvenil que mata porque la violencia es la manera más rápida de obtener identidad. El homicida Jack Henry Abbott describe el «orgullo involuntario y el júbilo que sienten todos los convictos cuando les encadenan pies y manos como animales peligrosos. El mundo se fija en nosotros durante un momento. Somos alguien capaz de amenazar al mundo».

Ernest Becker escribe: «El impulso al heroísmo es natural, y lo honrado es admitirlo. Admitirlo probablemente liberaría en todos nosotros tal fuerza contenida que resultaría devastadora para la sociedad».

En efecto, Bremer, Hinckley y Bardo lo admitieron, con resultados devastadores. Todos ellos por separado aspiraron primero a colarse en Hollywood, pero renunciaron a ello a cambio de una ruta más rápida y fácil para alcanzar su identidad. Sabían que con un solo acto de heroísmo fraudulento, con un solo disparo, quedarían unidos por siempre a sus famosos objetivos.

* * *

Igual que cualquier empeno, el asesinato exige cierto protocolo, se llega por ciertos aros a través de los que uno ha de saltar. Muchos de estos son aros detectables, observables, dejan un rastro que podemos seguir. Los asesinos se enseñan unos a otros, cada uno aprende algo de los anteriores. Cuando trabajé en el caso Bardo, me sorprendió que hiciera tantas cosas que Hinckley anteriormente ya había hecho. Los dos jóvenes habían vivido experiencias con ciertas similitudes durante la infancia, lo cual no es ninguna sorpresa, pero las similitudes en las elecciones que hicieron después son ciertamente destacables. Por ejemplo, Hinckley sabía que Mark Chapman llevaba un ejemplar del *Guardián en el centeno* en su viaje para matar a John Lennon, de modo que llevo uno consigo en su viaje para matar al presidente Reagan. Bardo llevaba el mismo libro cuando mato a Rebecca Schaeffer; posteriormente me dijo que lo leyó para «descubrir como el libro había llevado a Chapman a matar a John Lennon».

Estudia esta lista de cosas que John Hinckley hizo antes de disparar al presidente Reagan:

- Escribió cartas a una actriz.
- Escribió canciones.
- Acepto un trabajo en un restaurante.
- Leyó *Guardián en el centeno*.
- Recorrió el país en todas direcciones.
- Acosó a otros personajes públicos además de su objetivo final.
- Viajó a Hollywood.
- Escribió un diario.
- Estudió a otros asesinos.
- Visito el edificio Dakota en la ciudad de Nueva York para ver el lugar donde John Lennon fue asesinado.
- Consideró la posibilidad de un suicidio para atraer la atención.
- Vendió sus posesiones.
- Escribió cartas para que fueran encontradas después del atentado.
- Cogió un autobús hasta el lugar del atentado.

- Acosó a su objetivo final en varios lugares diferentes antes del atentado.
- Llevaba consigo *Guardian en el centeno*.
- No disparo en la primera oportunidad que se le presento.
- Dejo la escena del crimen despues del primer encuentro.
- Espero mas o menos una media hora y entonces disparó a su objetivo.

Asombrosamente, Bardo tambien hizo todas las cosas incluidas en esta lista. Existen mas de treinta similitudes sorprendentes en la conducta de los dos hombres. El caracter predecible de las conductas de los asesinos antes del atentado quedo confirmado gracias al trabajo de Park Dietz, el psiquiatra y sociologo que acapato por primera vez la atencion nacional como principal experto de la acusacion en el caso Hinckley. En 1982, mientras yo formaba parte de la Junta de Asesoramiento del Presidente en el Ministerio de Justicia, propuse un proyecto de investigacion que estudiara a personas que amenazaran y acosaran a personajes publicos. Dietz fue el experto que propuse para llevar a cabo el proyecto. A partir de este trabajo y otras obras precursoras suyas, recogio diez conductas comunes a los asesinos modernos. Casi todos ellos:

1. Exhibieron algún trastorno mental.
2. Investigaron al objetivo o victima.
3. Escribieron un diario o guardaron notas.
4. Se hicieron con un arma.
5. Mantuvieron comunicaciones desentonadas con *algun* personaje publico, aunque no necesariamente su victima.
6. Mostraron una idea exagerada de si mismos (grandilocuencia, narcisismo).
7. Realizaron viajes sin rumbo fijo.
8. Se identificaron con un acosador o asesino.
9. Demostraron habilidad para evitar los sistemas ordinarios de seguridad.
10. Se aproximaron repetidamente a algun personaje público.

En nuestra labor de proteger a personajes públicos, mi oficina se centra en individuos que podrian matar a nuestros clientes, por supuesto, pero tambien en quienes pudieran hacerles daño de otras

formas, como acoso, hostigación, etc. Para evaluar los casos, consideramos 150 indicadores preincidente aparte de los enumerados antes.

Si tuviéramos que escoger un solo indicador al que deseáramos prestar una atención especial por encima de los demás, este sería el que denominamos creencia en la aptitud. Se trata de la creencia que tiene una persona en su capacidad para llevar a cabo un ataque a un personaje público. Sin esta creencia, no puede conseguirlo. De hecho, para emprender algo, cada uno de nosotros primero debe creer en cierta medida que puede hacerlo. Consecuentemente, la pregunta más comprometida de la sociedad sería: ¿crees que dispararás al presidente con éxito? Los supuestos asesinos no siempre contestan a esta pregunta con sinceridad, por supuesto, ni la sociedad dispone siempre de oportunidad de plantearla, pero, en el grado en que se pueda calcular, la creencia en la aptitud es el indicador preincidente más destacado del asesinato.

Si la respuesta sincera es: «No, con todos esos agentes del Servicio Secreto y tantas disposiciones especiales, no podría acercarme a un kilómetro de ese tipo», la persona será incapaz de disparar al presidente. Por supuesto, no se trata de un mecanismo de predicción 100 por ciento fiable porque la creencia en la aptitud puede ser influida y cambiada.

Si, por ejemplo, no creo que tengo posibilidades de zambullir me en el océano desde un acantilado de treinta y cinco metros, no seré capaz de hacerlo. Pero un entrenador puede influir sobre mi creencia. La incitación, la enseñanza de técnicas que tengan que ver con la zambullida, practicar saltos menores —primero desde cinco metros, diez, veinte—, todo contribuiría a cambiar mi valoración de mi aptitud. Ninguna influencia por sí sola es más efectiva que la prueba social, ver que alguien más ha obtenido éxito en aquello que inicialmente creías que no podías lograr. Ver a un saltador lanzarse desde un acantilado de Acapulco, zambullirse en el Pacífico y emerger a salvo influye de modo impresionante sobre mi valoración de si se puede lograr el salto, y de que yo pueda hacerlo.

De modo similar, la enorme atención que vierten los medios de comunicación sobre los autores de atentados contra personajes públicos potencia en otros la creencia en la aptitud. Tanta atención viene a decir: «Ves, se puede lograr». No es de extrañar que, en el periodo que sigue a un ataque que recibe una amplia cobertura,

el riesgo de otros ataques aumenta de un modo notable. Se debe precisamente a que uno anima a otro, y por ello los atentados contra personajes públicos se acumulan: presidente Ford: dos en el plazo de dos semanas; presidente Clinton: dos en seis semanas,.

La sociedad parece promover dos mensajes muy diferentes:

1. Es casi imposible atacar con éxito a un personaje público, y si lo haces y sobrevives serás un paria, despreciado, vilipendiado y olvidado.
2. Es muy fácil atacar con éxito a un personaje público, y si lo haces no sólo sobrevivirás, sino que serás el centro de la atención internacional.

Puesto que lo que aquí estamos discutiendo es lo que viene a ser una forma de propaganda, la información que sigue a un atentado contra un personaje público podría presentarse de manera diferente a la que vemos actualmente.

El personal de las fuerzas del orden que informa a la prensa sobre un criminal al que han atrapado tiende a describir el arresto en términos de una victoria sobre un adversario peligroso, poderoso e inteligente: «Los investigadores encontraron tres pistolas del calibre cuarenta y cinco y más de doscientos cartuchos de munición en la habitación de su hotel. Teniendo en cuenta la destreza como tirador del delincuente, fue cuestión de suerte el asalto al edificio».

Esto atribuye al criminal una personalidad sin duda atractiva para quienes estén considerando llevar a cabo un crimen similar. En los casos en los que yo participo, recomiendo un planteamiento diferente, que exponga al delincuente bajo una luz mucho menos sugestiva. Imagina esta conferencia de prensa tras el arresto de una persona que planeaba un asesinato:

Periodista: ¿Describiría al hombre como un solitario?

Agente: En realidad, más bien como un perdedor.

Periodista: ¿Ofreció alguna resistencia cuando fue detenido?

Agente: No, lo encontramos escondido en el lavabo.

Periodista: ¿Podría haber llegado a cometer el asesinato?

Agente: Lo dudo mucho. Nunca ha triunfado en nada.

Idealmente, el agente siempre trasladaría el enfoque hacia las

personas y métodos especiales que actúan contra los asesinos, apartando de este modo la atención del criminal.

Agente federal: Quiero elogiar al equipo de ocho agentes especiales cuyo trabajo de investigación y aplicación de nuevas tecnologías hizo posible una detención tan rápida.

Propongo no enseñar las balas encima del escritorio de la habitación del sórdido hotel; en su lugar enseñemos la ropa interior y calcetines sucios en el suelo del cuarto de baño. Propongo no ofrecer oportunidades para montar sesiones de fotos que muestren al delincuente mientras es escoltado por diez agentes federales desde un helicóptero a una caravana de coches que espera. En su lugar, mostremosle con un camiseta sucia, esposado a una tubería en un pasillo sombrío, custodiado por un vigilante, para colmo mujer. No serían muchos los supuestos asesinos en búsqueda de identidad que al ver esas imágenes dijeran: «Vaya, esa es la vida que yo quiero».

Por el contrario, si aparecen vigilados por agentes federales exactamente como el presidente,; son introducidos en helicópteros (como el presidente); se muestra el programa que veían en la tele de niños (como el presidente); expertos en balística disparan en el telenoticias el mismo tipo de arma que el criminal, ensalzando su poder asesino; se describen sus planes como «meticulosos»; todas estas presentaciones promueven los aspectos gloriosos del asesinato y otros crímenes promovidos por los medios de comunicación de masas. Ser detenido por cometer alguna violencia horrenda debería ser el principio del olvido, no el día más grande en la vida de uno.

Pero si fue el día más grande en la vida del bombero de la ciudad de Oklahoma, Timothy McVeigh, quien desfiló ante los periodistas rodeado de agentes del FBI, fue llevado hasta una caravana de vehículos y después trasladado por una flota de dos helicópteros que se lo llevó. Aun volvimos a ver esto con el acusado Unabomber, Ted Kaczynski, cuyo primer plano apareció en las portadas de *Time*, *U.S. News & World Report* y *Newsweek* (dos veces). El texto de las portadas describía a Kaczynski como un «genio».

Los periodistas normalmente se refieren a los asesinos con nombres triples, como Mark David Chapman, Lee Harvey Oswald, Arthur Richard Jackson. Uno podría llegar a creer que los asesinos,

de hecho, empleaban estos pretenciosos nombres triples en su vida anterior al atentado; no era así. Eran Mark, Lee y Arthur.

Propongo promover la encarnación menos sugestiva de sus nombres. Llamar a un criminal Ted Smith en vez de Theodore Bryant Smith. Aun mejor, encontrar algún apodo empleado en su vida anterior al atentado:

Agente federal: Su nombre es Theodore Smith, pero siempre ha sido conocido como Ted el Gordinflón.

Nuestra cultura presenta muchos modelos de roles, pero pocos reciben tanto ensalzamiento y gloria como el asesino. Los que lo gratan su objetivo —e incluso algunos que no lo consiguieron— se encuentran entre las personas más famosas de la tradición popular estadounidense. John Wilkes Booth* sobrevive a la historia con más fama que muchos estadounidenses de su tiempo.

La relación tragicamente simbiótica entre asesinos y noticieros de televisión es comprensible: los asesinos proporcionan un gran video, muy visual, muy dramático. Los asesinos no te demandan digas lo que digas de ellos, y facilitan el rasgo más deseado de un reportaje por los nuevos productores, posibilidad de prolongarlo. Habrá más información, más entrevistas con vecinos y expertos, más fotos del anuario del instituto. Habrá un juicio con el morbo del enfrentamiento entre abogados (que se harán famosos en esta ocasión) y el drama de la espera del veredicto. Y mejor que todo esto, habrá ese video del atentado, una y otra vez.

El problema, no obstante, es que ese video puede ser una publicidad del asesinato. Tan seguro como Procter & Gamble ha promovido la pasta de dientes, el enfoque de las noticias de televisión promueve el atentado contra el personaje público.

Ya en 1911, el criminólogo Arthur MacDonald escribió: «Los criminales más peligrosos son los asesinos de los gobernantes». Su gería que «periódicos, revistas y autores de libros cesaran de publicar los nombres de los criminales. Si no se hace voluntariamente, que se establezca un delito menor por hacerlo. Esto disminuiría la esperanza de gloria, renombre o notoriedad, que es un gran incentivo para tales crímenes».

* Asesino de Abraham Lincoln. *N. de la T.*

MacDonald se sentiría decepcionado si viera que a los asesinos de la era de los medios de comunicación se les dedican prácticamente programas enteros en las cadenas de televisión, aunque no le sorprendería. Al fin y al cabo, la exageración de los medios de comunicación ya se insinuaba de modo considerable en su época. En 1912 un hombre llamado John Shrank intentó matar a Theodore Roosevelt. Mientras se encontraba en la cárcel, elevaron su fianza abruptamente porque «gente del cine» había planeado pagarla y asegurar su liberación para volver a escenificar el intento de asesinato para los noticiarios cinematográficos. El fiscal, oponiéndose a la filmación, dijo al tribunal que le preocupaba «el efecto desmoralizador que tendría una filmación de este tipo. Tendería a hacer un héroe de este hombre, y yo no comparto que se permita que los jóvenes le reverencien como héroe». No conscientes probablemente de que eran precursores de un género nuevo, los frustrados productores escogieron un edificio que se parecía a la prisión y llevaron a cabo la filmación con un actor que se parecía a Shrank saliendo entre dos falsos ayudantes de sheriff.

* * *

Ninguna discusión sobre el asesinato sería completa sin analizar las precauciones que pueden tomarse para evitar estos atentados. Primero, por supuesto, como con cualquier otro peligro, uno debe aprender que existe un riesgo. En el caso Bardo, por ejemplo, había muchas señales de advertencia: a lo largo de un periodo de dos años había enviado a Rebecca Schaeffer un chorro de cartas desentonadas a través de sus agentes en Nueva York y en Los Angeles. Cuando Bardo apareció en el estudio en el que grababan su programa, fue un guardia de seguridad quien le dijo en que plató estaba rodando ella. El propio Bardo dijo: «Fue demasiado fácil».

En una de sus visitas al estudio, Bardo explicó al jefe de seguridad que estaba enamorado de Rebecca Schaeffer y que había venido desde Arizona para verla. Después de decir a Bardo que la actriz no quería verle, el jefe de seguridad le llevó personalmente en coche hasta el motel donde estaba alojado. Por desgracia, pese a haber visto (aunque tal vez no las reconoció) varias señales obvias de advertencia, el jefe de seguridad no creyó que hiciera falta informar a Rebecca Schaeffer sobre aquel hombre que sufría «mal de amores».

que la había estado persiguiendo durante dos años y que acababa de viajar cientos de kilómetros en autobús para conocerla.

Después del disparo, el jefe de seguridad explicó su encuentro con Bardo a los periodistas: «Pense que estaba enfermo de amor. Nos llegan a cientos cada año, gente que intenta entrar, fans que escriben cartas». Para el jefe de seguridad fue cuestión de ocuparse de un fan según el «procedimiento estándar», en sus propias palabras, pero para Bardo fue un suceso potente y emocional.

Bardo: Tuve problemas con la seguridad del estudio, no me causaron buena impresión. Lo atribuí a la señorita Schaeffer.

GdB: ¿Que impresión era ésa?

Bardo: Rabia, rabia extrema, porque dijeron: «¡No, no puede entrar, salga de aquí, marchese de este lugar!». Dijeron: «No, ella no está interesada, no quiere que la molesten», y pensé que precisamente ella era la persona con la que discutiría aquello personalmente en un encuentro.

GdB: Pero ella no dijo eso, ¿verdad?

Bardo: No, pero yo lo sentí, percibí que ella era de esa manera.

El relato del jefe de seguridad sigue así: «[Bardo] insistía terriblemente en que le dejáramos entrar. Lo único que decía era: "Rebecca Schaeffer. Tengo que verla. La quiero". Indudablemente algo no funcionaba bien en su cabeza. Había algo de locura en todo aquello, pero no pensé que fuera algo potencialmente violento».

El jefe de seguridad añadió, con el mismo estribillo sin respuesta que se escucha a menudo tras las tragedias previsibles: «¿Que otra cosa podía haber hecho?».

Dos semanas después de que Rebecca Schaeffer fuera asesinada, se produjo otro incidente de acoso muy publicitado que responde a esta pregunta. Implicaba a un aspirante a agresor a quien llamaré Steven Janoff. En una ocasión había perseguido a una cliente mía y, aunque nuestra evaluación determinaba que no era probable que planteara algún riesgo a la misma, nos preocupaba que pudiera ser peligroso para una compañera del programa de televisión de nuestra cliente. Nos reunimos con esa actriz y le explicamos el caso. La policía y el servicio de seguridad de su estudio aconsejaron al hostigador que se marchara, dando por supuesto que eso resolvería el asunto. Pero, por supuesto, no fue así.

Aproximadamente un año después, la actriz estaba ensayando una obra. Un día antes vio a un hombre en el exterior del teatro que le llamó la atención, y no pudo librarse de la sensación de que podría tratarse de la persona sobre la que le habían advertido, de modo que nos llamó. Tras algunas investigaciones, le confirmamos que Steven Janoff era efectivamente el hombre que había visto y que el motivo de que se encontrara allí era ella.

La actriz y sus representantes nos pidieron asesoramiento, y seguidamente aplicaron nuestras recomendaciones con exactitud. Dejó de usar la entrada principal del teatro cuando acudía a ensayar; en la taquilla recibieron una foto de Janoff junto con ciertas instrucciones sobre que hacer si se presentaba; accedió a tener una persona de seguridad a su lado, y aplicó otras estrategias diversas que diseñamos para limitar la probabilidad de un encuentro no deseado.

Durante cinco días, Janoff acosó a la actriz pero, debido a las precauciones, fue incapaz de encontrarse con ella. Janoff había comprado una entrada para la noche del estreno de la obra, pero no tuvo suficiente paciencia para esperar a aquel día. Una tarde se acercó a la taquilla, donde el empleado le reconoció y envió un aviso a la policía. Janoff sacó una pistola y exigió ver a la actriz. El empleado, con la esperanza de que el arma no estuviera cargada, salió corriendo. Janoff se apuntó a sí mismo con el arma, anunciando que apretaría el gatillo a menos que trajeran a la actriz ante su presencia. Después de un tira y afloja de cuatro horas con la policía, fue detenido.

No solo resultó que el arma estaba cargada sino que Janoff tenía una colección de otras armas de fuego en la habitación de su hotel.

* * *

El caso Janoff demuestra las enormes mejoras que la industria del espectáculo ha hecho al ocuparse de la protección de los personajes famosos. Varias agencias de teatro, estudios de cine y empresas de producción ahora hacen evaluar de modo rutinario las comunicaciones y visitas que resulten chocantes. A diferencia del caso Bardo, es más probable que cualquier personaje de los medios de comunicación ahora sea informado cuando existe una persecución fuera

de lo normal. Estas y otras mejoras han dado resultados claros: los ataques fructuosos a personajes famosos se han reducido marcadamente en los últimos años.

Me gustaría decir lo mismo del deporte profesional, que trae a la memoria el intento de asesinato de la joven estrella del tenis Monica Seles. Aunque ciertamente no será el último ataque contra una figura del deporte, con un poco de esfuerzo podría ser el último facilitado por la negligencia.

Antes de ofrecer algunos detalles poco conocidos del caso Seles, quiero comentar algo sobre los riesgos a los que se enfrentan los personajes públicos, que tiene que ver con tu propia seguridad. Se trata del tópico de que la violencia no puede evitarse. John Kennedy opinó en una ocasión que no se podía detener a los asesinos porque «lo único que cualquiera tiene que hacer es estar dispuesto a cambiar su vida por la del presidente». La frase citada a menudo de Kennedy suena muy bien pero es por completo errónea. De hecho, el asesinato no sólo se puede evitar, se evita en muchos más casos que los que llega a suceder. Aunque los asesinos cuentan con pocas ventajas sobre sus víctimas, hay muchos más factores que operan en contra de los primeros. Existen literalmente miles de ocasiones de que fracasen y solo existe una pequeña oportunidad de que tengan éxito. No es el tipo de delito que una persona puede practicar previamente; tanto literal como figurativamente, un asesino sólo dispone de un tiro para alcanzar con éxito su objetivo.

Como John Kennedy, la gente que adopta una actitud fatalista ante su propia seguridad (p. ej.: «El atraco no puede evitarse; siempre encontrarán una forma de entrar») a menudo lo hace como excusa para no tomar precauciones razonables. Si es difícil parar a un criminal tenaz, pero la ausencia de precauciones te vuelve vulnerable también ante el criminal menos tenaz.

En cuanto a Monica Seles, todo el mundo sabía que en su caso era sensato que dispusiera de seguridad en sus apariciones en público en Europa. Puesto que se encontraba profundamente enredada en el mayor conflicto del continente, los serbios contra los croatas, sus apariciones públicas provocaban frecuentemente manifestaciones políticas. En los torneos llevaba escoltas personales de forma rutinaria, igual que hizo en el Citizen Tournament de 1993 en Alemania.

Sin embargo, poco después de salir a la pista, una de las atletas

más brillantes de la historia vacía de espaldas, sangrando de una grave herida. Aunque dos guardaespaldas la protegían ostensiblemente, había caído víctima de un ataque con arma blanca, el método más evitable de todos los intentos de asesinato. ¿Por qué sus guardaespaldas fallaron y el asaltante Gunter Parche alcanzó su objetivo?

Uno de los dos escoltas, Manfred, contesta a mi pregunta en su declaración a la policía. Comienza con las palabras indebidas: «Soy un trabajador de telecomunicaciones, tengo un segundo empleo en la empresa de guardaespaldas de las instalaciones de tenis».

Presumiblemente, una estrella del tenis podría esperar que los escoltas asignados fueran guardaespaldas de verdad, profesionales con una formación y experiencia en el tema. Estaría en su derecho de esperar como mínimo que le comentaran la posibilidad de un riesgo de seguridad, tal vez incluso que le explicaran qué tenían previsto hacer en el caso de que se presentara.

Pero no sucedió nada de esto y los promotores no le comunicaron que las personas asignadas para proteger su vida eran trabajadores no calificados que se dedicaban parcialmente a aquella labor. Tuvo que enterarse de eso cuando Gunter Parche le clavó el cuchillo en la espalda y levantó el brazo para repetir el ataque.

El nombre del segundo guardaespaldas es Henry y su declaración también empieza con las palabras indebidas: «Mi principal trabajo es cargador en el puerto de Hamburgo. Tengo un segundo empleo en el que llevo la seguridad en las instalaciones de tenis. En este torneo, mi trabajo era específicamente acompañar a Monica Seles y cuidar de ella».

Asombrosamente, ambos hombres declararon que se habían fijado especialmente en el asaltante Gunter Parche antes del apunamiento. Henry clasificó al atacante con bastante precisión: «Lléame sexto sentido o lo que sea, no puedo explicarlo, pero me fijé en aquel hombre. Algo me dijo que había alguna cosa rara en él. En vez de caminar, se balanceaba. No puedo explicarlo con más detalles. Sencillamente me provocó una sensación de inquietud nada más verle. Como digo, no sabría explicarlo mejor».

Aunque claramente tuvo una corazonada sobre el asaltante, el principal mensaje que deducimos de sus palabras es que no sabe cómo explicarlo.

En vez de transmitir a alguien sus preocupaciones, Henry de-

cidio dejar una taza de café que tenía en la mano (pese a encontrarse en un puesto de protección de la figura más polémica del tenis mundial) e irse caminando a hacer no sé qué, y él tampoco sabía qué. Por supuesto, nada más dar unos pasos, la agresión se había producido en un visto y no visto.

Tal vez no sea justo criticar a Henry y Manfred, ya que no saben lo que hacen. Pero esa es precisamente la idea que quiero que quede clara.

Mientras Seles se recuperaba de la herida de arma blanca, los promotores de tenis se dedicaron a promover la idea de que los ataques de este tipo eran inevitables. Veamos lo que dijo el promotor Jerry Diamond a sus entrevistadores de la CNN sobre el control de armas con detectores de metales en el mundo del tenis: «Cuando trabajas en unas instalaciones cerradas donde hay paredes y techo y un tejado, bien, todas esas cosas son posibles. Pero un detector de metales no va a disuadir a nadie que esté decidido a atentar contra alguien».

Su declaración referente a la imposibilidad de que el control de armas funcione en el tenis porque algunas instalaciones carecen de muros y techos no tiene sentido. Cuando la oí, me ofendí que alguien lanzara opiniones sobre cuestiones de vida o muerte con una seguridad tan errada. Aunque posteriormente calificó el control de armas como algo «ridículo», a lo largo de toda su carrera el señor Diamond se las ha arreglado para detectar en todo espectador algo mucho más pequeño que un arma: un pedazo diminuto de papel, la entrada que él les ha vendido.

No sabe, imagino, que la mayoría de los programas de televisión cuentan en la actualidad con detectores de metales para el público. ¿Por qué? Porque si no fuera así, cualquier persona con intención de hacer daño a una estrella de la televisión podría conseguir una entrada y quedarse a una distancia inmediata de su objetivo, igual que hizo Robert Bardo cuando visitó el programa de televisión de Rebecca Schaeffer con una navaja oculta, e igual que hizo Parche en el Citizen Tournament. Cuando registras a los miembros del público, no tienes que preocuparte de lo que tienen en la cabeza, puesto que sabes lo que hay en sus bolsos y en sus bolsillos.

Los sistemas para detectar armas funcionan en juzgados, líneas aéreas, programas de televisión, ayuntamientos, conciertos, institutos, incluso en la Superbowl (¡no hay techo!), pero, por algún moti-

vo, según nos cuenta un hombre de negocios, no puede funcionar en el tenis. Por supuesto, al señor Diamond le conviene opinar así, ya que si estos atentados son inevitables, el y otros promotores no tienen la obligación de intentar evitarlos.

Cuando los periodistas preguntaron a otro portavoz acerca de las carencias de seguridad en el tenis profesional, este explicó que, puesto que se trata de torneos que tienen lugar en todo el mundo, no es posible estandarizar las precauciones de seguridad. ¿De verdad? En cualquier lugar del mundo se exige que todas las pelotas de tenis boten entre 135 y 147 centímetros cuando se dejan caer desde una altura de 2,5 metros. En todo el mundo se exige que las canchas tengan exactamente 23,8 metros de largo por 8,2 metros de ancho, con áreas de servicio que se extienden exactamente 6,4 metros desde la red hasta la línea de servicio. A mi esto me suena a estandarización, y no obstante los promotores cuestionan la posibilidad de contar con una acreditación estándar y sistemas de control de acceso en todos estos países. Bien, simplemente tienen que tomarse la molestia de aplicarla.

Después del ataque a Seles, el Consejo del Tenis Femenino manifestó su intención de potenciar las medidas de seguridad en los torneos, no obstante no requirieron a los promotores que adoptaran dos medidas obvias: el empleo de detectores de metales para controlar a los espectadores y la instalación de barreras de plástico distinguibles para el público, como las empleadas en los partidos de hockey. A veces, unas mejoras de seguridad insuficientes —incluidas las que tu puedas aplicar en tu propia vida— son más perjudiciales que ninguna medida en absoluto, ya que dan una falsa tranquilidad mental y convencer a la gente de que se está tratando la cuestión de la seguridad cuando en realidad no es así. Los sistemas de seguridad de diseño deficiente engañan a todo el mundo... excepto al agresor.

* * *

Cuando la gente oye hablar del acoso a algún personaje público, piensa que el acosador puede ser añadido a la lista formada por Chapman, Hinckley y otros pocos nombres más que recuerdan. De hecho, se añade a una lista que es mucho más larga. Mi oficina se ha ocupado de más de veinte mil casos, de los cuales solo un 0,25 por

ciento ha salido alguna vez a la luz. Varios clientes individuales mios han recibido hasta diez mil cartas a la semana de miembros del público en general, entre las cuales algunas reúnen los requisitos para ser estudiadas por nuestro personal de Valoración y Tratamiento de Amenazas (VTA). Las amenazas de muerte, acoso, exigencias extravagantes y persecuciones persistentes forman parte de la vida pública en Estados Unidos. Nuestro trabajo nos lleva a una parte oculta de nuestra cultura que la mayoría de la gente cree que no existe, pero si existe, sólo que no está a la vista, se encuentra de bajo de la superficie. He aquí una breve muestra de tipos de casos que se nos presentaron en un periodo de dos años:

- Una mujer escribió más de seis mil amenazas de muerte a un cliente porque «iba a casarse con la persona no indicada».
- Un hombre envió a una cliente nuestra un coyote muerto que el remitente había matado «porque era tan hermosa como tu».
- Un hombre envió varias cartas diarias a una actriz con la que esperaba mantener una relación sentimental. Seis veces a la semana, recorría kilómetros hasta su oficina postal local para ver si había respuesta. Durante ocho años, envió a la actriz más de veinte mil cartas, una de las cuales incluía una fotografía de él con la inscripción: «¿Puedes ver el arma en esta fotografía?». Estábamos esperándole cuando se presentó en casa de la actriz.
- Un hombre que estaba obsesionado con ser famoso se afeitó una ceja, media cabeza y media barba y luego viajó en todas las direcciones del país persiguiendo a un actor famoso. Llegó a la localidad de origen del actor y fue directamente a un establecimiento de artículos deportivos donde adquirió un rifle con mira telescópica. Fue arrestado la noche anterior a una aparición en público de nuestro cliente. Cuando entrevistamos al acosador, me dijo que «quien asesina a César se convierte en un gran hombre».
- Un hombre envió a una cantante famosa una imagen con un corazón perforado por un cuchillo. Seis meses después, él se encontraba junto a la verja de su casa para «darle una serenata que la acompañara al otro mundo».

También hubo quienes cometieron crímenes terribles contra otras personas influidos por sus fantasías relacionadas con lejanos personajes públicos:

- Un hombre atacó a una adolescente con un cuchillo porque pensaba que era la famosa modelo con la que estaba obsesionado.
- Una adolescente mató a sus padres y dijo que una estrella de cine le había dado órdenes de hacerlo.
- En un caso que tuvo gran repercusión, un hombre llamado Ralph Nau tenía fantasías siniestras relacionadas con cuatro mujeres famosas diferentes, todas ellas clientes de nuestra oficina. Se centró sobre todo en una de quien creía que era una impostora malvada. Mato un perro y envió la dentadura a una de nuestras clientes. Posteriormente viajó más de veinte mil kilómetros a destinos de todo el mundo en su búsqueda. (Sabía dónde vivía la «impostora», pero allí no se presentó.) En una ocasión asistió a un concierto ofrecido por la «impostora» sin percatarse de que todos los asientos a su alrededor estaban ocupados por agentes de personal de VTA. Investigamos en qué maneras se le podía encarcelar u hospitalizar, pero acudía a trabajar con normalidad y nunca infringía ninguna ley. Trabajaba en una clínica veterinaria, de modo que no pudo demostrarse que el asesinato del perro fuera un delito. Lo controlamos de cerca a diario durante tres años, después de lo cual, regresó a su hogar familiar. Comunicó a su padre que las referencias que hacía en algunas de las seiscientas cartas nos convencían de que probablemente constituía un peligro para algún miembro de su familia. En cuestión de pocos meses había matado a su hermanastro de ocho años con un hacha. El muchacho no le dejaba ver algo muy importante en la televisión: un aviso sobre mi cliente que él creía que le estaba siendo comunicado. (Pese a confesar el asesinato, Nau fue exculpado gracias a un tecnicismo. Cada pocos meses es capaz de presentar una petición al tribunal para que le saquen del hospital mental y cada pocos meses nosotros nos preparamos para testificar contra él.)

Dado el número de casos evaluados por nuestra oficina VTA —una virtual cadena de montaje de locura y peligro— he tenido que ser muy consciente de la necesidad de mantener una conexión humana entre el protector y el perseguidor, ya que sólo entonces las predicciones son precisas. Los miembros de mi personal que trabajan en las valoraciones crean un perfil de cada caso. En algún momento, empezamos a hacer referencia a individuos que se evalúan como «perfiles». Esto se convierte en parte de una terminología creciente exclusiva de nuestro trabajo, parte de la cual he compartido contigo en este libro. Por ejemplo, las personas que creen que son el Mesías, el capitán Kirk o Marilyn Monroe se describen como casos IL-ID (ilusiones de identidad). Quienes creen que están casados con uno de nuestros clientes se llaman IL-CON (ilusiones conyugales). Quienes creen que actúan bajo mandato divino o siguiendo voces o mecanismos instalados en su cerebro se conocen como casos CONTEX (una especie de «control externo»).

Me preocupaba que esta jerga deshumanizara y despersonalizara nuestras valoraciones, pero a medida que conocíamos más y más hostigadores, conocíamos sus vidas más a fondo y comprendíamos su tormento y la tragedia de sus familias, esta preocupación se esfumó. Uno no puede evitar quedarse profundamente afectado tras el trato próximo con estas personas cuyas vidas son una cadena retorcida de encuentros con la policía, hospitalizaciones, búsquedas incesantes de enemigos imaginarios, traiciones percibidas en sus seres queridos, inquietud angustiosa que les obliga a trasladarse a otros sitios, para encontrarse también allí inquietos y volver a moverse, y, sobre todo, soledad.

No, no hay posibilidad de que mi oficina se distancie demasiado de la faceta humana de nuestro trabajo de valoración. No podemos olvidarnos del joven que se escapó del hospital mental, envío una carta de despedida a un personaje público al que «quería» y luego se suicidó. No podemos olvidarnos de quienes mataron a otras personas y de algún modo involucraron a una figura de los medios de comunicación en su crimen. Por encima de todo, no podemos olvidarnos y no olvidaremos a quienes pudieran intentar hacer dano a nuestros clientes.

* * *

En su búsqueda de atención e identidad, la mayoría de los asesinos acuden a, como ha expresado Park Dietz, «las personas a las que más identidad les sobra: la gente famosa». Los asesinos saben que, cuando alguien mata o intenta matar a una persona famosa en Estados Unidos, se está produciendo el mayor de todos los acontecimientos en los medios de comunicación. Un periodista televisivo se situará con su equipo de rodaje justo a pocos metros de otro periodista situado a la vez con su equipo, e invariablemente cada uno de ellos calificará el crimen como «un acto absurdo».

Pero, para el asesino, el asesinato es cualquier cosa menos absurdo. Precisamente esos reporteros forman parte del sentido que el da a todo ello. Los millones de dólares gastados en grabar cada paso que da un presidente hasta entrar en un coche o al salir de él, o de un helicóptero, también tienen sentido. Algunos denominan a estas filmaciones «el observador del asesinato»; las agencias de noticias electrónicas obviamente han llegado a la conclusión de que el coste de todos esos equipos y todas esas furgonetas con antenas parabólicas, todo ese material y cinta de vídeo malgastada, merece las imágenes que conseguirán si algún día alguien llega a disparar un arma. Por consiguiente, tanto la televisión como el asesino han invertido en el mismo crimen, y cada pocos años recogen juntos los beneficios.

¿Te acuerdas de Arthur Bremer, quien se había propuesto asesinar al presidente Nixon pero luego se centró en el candidato George Wallace? La manera en que calculó su atentado haría sentirse orgulloso al mismísimo Nielsen. En su diario (que siempre tuvo pensado publicar una vez se hiciera famoso), Bremer se preocupaba por los sondeos de audiencia: «Si alguna cosa importante salta a los boletines en Estados Unidos, [mi atentado] no recibirá más de tres minutos en los noticiarios de las cadenas estatales».

Este acto sin sentido tiene un sentido perfecto.

14

Riesgos extremos

«En nosotros mismos debemos buscar nuestra seguridad.

Con nuestra mano derecha la debemos torjar.»

William Wordsworth

En la vida, todos nos encontramos con gente inquietante o que podría representar algún peligro, pero, como has visto, un personaje público destacado puede verse obligado a hacer frente a cientos de personas que buscan encuentros no deseados con él. No estoy hablando de fans, estoy hablando de gente que cree que recibe ordenes divinas de hacer daño a una persona famosa o que cree que está destinado a casarse con una estrella en particular o que cree que alguna figura de los medios de comunicación está siendo retenida como rehén, y así sucesivamente. Estos casos nos enseñan lecciones de las que cualquiera de nosotros podría beneficiarse. Quiero exponer un caso que demostrará que es posible controlar incluso los riesgos de seguridad más extremos.

Este libro ha explorado obsesiones, amenazas de muerte, acoso, enfermedad mental, abusos infantiles, tiroteos múltiples y niños que matan a sus padres. Asombrosamente, hay un caso que reúne todos estos elementos y constituye prácticamente una galería de casos ilustres de la violencia estadounidense.

* * *

Aproximadamente a las cuatro de la tarde del 20 de julio de 1983, me encontraba en un hotel de Los Ángeles para reunirme con un cliente que estaba a punto de finalizar una aparición en público.

Mientras cruzaba el vestíbulo, una de las diversas personas de la División de Seguridad de Protección (DSP) de mi oficina que había sido asignada a mi cliente me hizo una señal con la mano. Me informó de una importante llamada recibida por radio que llegaba desde nuestra oficina y sugirió que la contestara desde uno de nuestros coches. Como siempre, encontré los coches formando una hilera, los conductores listos, completamente preparados para una «partida no programada», eufemismo que usamos para las emergencias.

El informe que recibí era alarmante; me obligaría a cancelar todo mi programa de aquel día y el de los treinta días siguientes: «La policía del condado de Jennings, Louisiana, ha descubierto los cuerpos de cinco personas brutalmente asesinadas. El principal sospechoso es Michael Perry».

* * *

No era la primera vez que oía ese nombre. Michael Perry se encontraba entre los miles de perseguidores enfermizos que mi oficina tenía bajo valoración, pero era uno de los pocos situados en la categoría más elevada de riesgo. La llamada por radio era personal porque el personaje público con el que Perry estaba obsesionado no sólo era una cliente antigua, también era una querida amiga.

La persona con la que Perry estaba obsesionado era una artista de la canción de fama internacional y actriz de cine. Desde hacía un año contaba ya con un equipo de agentes de la DSP asignados a su domicilio. La precaución de tener escoltas a todas las horas del día se había adoptado, en parte, porque predijimos que Perry podría aparecer y, en parte, por otro acosador asesino (Ralph Nau) que también la hostigaba. La radio no dejó de ofrecer comunicados informativos entre mi oficina y el personal de seguridad que se encontraba en casa de mi cliente, en Malibú. Alguien de nuestra división de Valoración y Tratamiento de Amenazas (VTA) ya se había puesto en contacto con la policía y habían preparado una reunión conmigo en las oficinas del FBI.

No es raro recibir algún informe alarmante cuando se trabaja con importantes figuras del mundo del espectáculo, pero normalmente, la regla es que cuanto más información tienes sobre una situación, menos sería suele ser. Sucedió exactamente lo opuesto en

el caso Michael Perry. Mientras una persona de la división de VTA revisaba nuestros archivos sobre Perry, otra reunía información facilitada por la policía en Jennings County, Louisiana.

Para mantener apartados a mis clientes de las gestiones rutinarias de su seguridad, mi política es no decirles nada sobre las particularidades de cada caso a menos que haya algo que tengan que hacer personalmente. El asunto Perry había llegado a ese punto, y esto es lo que yo pretendía explicar a mi cliente: Perry llevaba dos años obsesionado con ella. Era un superviviente consumado que había estado en Los Ángeles varias veces buscándola. Esta vez los padres de Perry se encontraban entre las víctimas de homicidio, y en la casa se habían echado en falta un rifle de gran potencia y como mínimo dos pistolas. Perry había tenido tiempo más que suficiente de llegar a Los Ángeles. Recientemente había contado a un psiquiatra que mi cliente era «malvada y debía morir».

Antes de hacer esa llamada, no obstante, me informaron de un detalle más que lo cambiaba todo. Basándome en unas pocas palabras que, según me dijeron, Perry había escrito en una hoja de papel encontrada en la escena del crimen, hice algo que nunca antes había hecho y no he vuelto a hacer desde entonces, pese a que los clientes se hayan enfrentado a varios peligros serios. Llamé para pedirle a mi cliente que hiciera la maleta para pasar unos días fuera, porque en cuestión de media hora me presentaría para recogerla y llevarla a un hotel. Teniendo en cuenta lo que entonces sabía, consideraba que no podía protegerla convenientemente en su casa, aunque contara con un equipo de guardaespaldas.

Para cuando llegué al barrio de mi cliente, la calle había sido cerrada por la policía y un helicóptero del sheriff sobrevolaba la casa, con un estruendoso zumbido. En cuestión de minutos, yo estaba respondiendo a las preguntas ansiosas de mi cliente mientras nos alejábamos en coche seguidos de cerca por un coche del personal de la DSP de refuerzo. En el hotel nos reuniríamos con dos personas más de la DSP. Accederíamos por una entrada para carga y descarga y subiríamos en un ascensor de servicio. Estaban modificando una habitación próxima a la suite de mi cliente para que sirviera de centro de mando de seguridad.

Dos personas de mi oficina ya habían salido de Los Ángeles con destino a Louisiana. Cuando llegaron a la escena del crimen a la mañana siguiente, los cuerpos habían sido retirados pero las

fotos revelaban aspectos espantosos de los homicidios: Perry había disparado a sus padres a los ojos con una escopeta. También había matado a un sobrino de pocos meses en la misma casa y luego había irrumpido en otra vivienda próxima donde mató a dos personas más.

Cuando me personé yo también en Louisiana, comprobamos en la sala de estar de la casa de sus padres que Perry había efectuado varios disparos contra un radiador de pared. La estufa averiada era un misterio que resolveríamos al día siguiente junto con la explicación de los disparos a los ojos de sus víctimas, pero en aquel momento pasamos por alto estos detalles para buscar una sola hoja de papel.

Cerca de donde se encontraron los cuerpos había un pequeño bloc impreso con publicidad de una lavandería local. En la primera página había una colección de nombres, algunos tachados y otros reescritos, algunos cruzados por líneas que los conectaban con otros nombres, algunos rodeados por un círculo, algunos subrayados, algunos formando una columna, otros separados en grupos de tres o cuatro. Los nombres y líneas eran esfuerzos de Perry por reducir a diez el número de gente a la que pretendía matar. Algunos estaban en Louisiana, uno en Texas, uno en Washington D.C. y otro en Malibu (el que más me preocupaba). Poco podían imaginarse estas personas que formaban parte de un estafalario concurso entre los enemigos de Michael Perry. Poco podían imaginarse que, en una pequeña y sórdida casa de Louisiana, un hombre sentado junto a los cuerpos de tres familiares a los que acababa de disparar había estado sopesando calmada y reflexivamente si vivirían o morirían.

Perry escribía la palabra «cielo» junto a los nombres de quienes ya había matado y tachaba otros que no entraban en su lista de diez. Cuando acabo, el nombre de mi cliente seguía ahí. Ahora tenía que encontrar a Michael Perry.

Su lista no solo nos llevó a la húmeda zona de los pantanos, sino que fue el inicio de mi inmersión en la historia de Perry. En las semanas que continuaron, llegaría a conocer muy bien a su familia y a la gente del condado de Jennings, conocería a su esquizofrénica hermana, a los doctores a los que Perry había contado su plan de matar a gente en «grupos de diez», al coronel que luego nos facilitaría moldes de yeso con las huellas del homicida en la escena

del crimen, al chico vecino que nos contó como había decapitado Perry a su perro, al bibliotecario que había dejado a Perry los libros sobre supervivencia que le hacían tan difícil de atrapar. Pronto conocería a Michael Perry mejor de lo que nadie nunca habría querido conocerle.

* * *

Mientras la gente de mi oficina empezaba su segunda jornada en Louisiana, otros sacaban apresuradamente del hotel a mi cliente para llevarla a una casa segura que habíamos alquilado fuera del estado. Otros seguían pistas en California, Nevada, Texas, Washington D.C. Nueva York e incluso en África. En Louisiana, el pequeño departamento del sheriff del condado de Jennings puso a trabajar en el caso Michael Perry a los tres investigadores con los que contaba; mi oficina añadió otras catorce personas a la búsqueda.

Grace y Chester Perry habían pronosticado hacia mucho tiempo que su hijo algún día les mataría. Cada vez que su hijo estaba en la ciudad, la madre se encerraba en la vivienda, y a él rara vez se le permitía entrar a menos que el padre estuviera en casa. Mantenían guardadas las armas familiares, le daban dinero para que se marchara cuando les visitaba y dormían más tranquilos cuando estaba en uno de sus viajes a California (buscando a mi cliente). No está claro exactamente cuándo se enfadó tanto como para dejarse huérfano a sí mismo, pero pudo haber sido a los siete años, cuando, según él, su madre lo empujó contra la estufa de pared de su casa. Ciertamente, las quemaduras desfiguradoras y para él vergonzosas que le quedaron en las piernas le recordaban a diario aquel incidente. Los disparos contra la estufa eran una venganza menor, tardía, por la que había esperado más de veinte años.

Mientras Michael Perry crecía, las historias sobre él iban de boca en boca; los vecinos ya habían dejado de intentar imaginarse por qué hacía las cosas estafalarias que hacía. Por ejemplo, le gustaba que le llamaran por el apodo de *Crab* [Cangrejo], pero luego contrató a un abogado para que cambiara legalmente su nombre por el de *Eye* [Ojo]. Todo el mundo pensó que era otra de sus ideas absurdas, pero sí tenía sentido. Michael Perry no era el único niño de seis años cuyo padre llegaba a casa y le interrogaba sobre varias transgresiones cometidas durante la jornada, como montar en bici

por la calle. No obstante, si era el único muchacho cuyo padre conocía al detalle cada una de sus trastadas. La precisión del padre de Perry se debía a que una vecina había accedido a vigilar al muchacho desde su porche e informar luego de sus actividades a Chester.

El padre dijo a Michael: «Cuando me voy a trabajar, dejo mis ojos en casa». Perry pasó veintiocho años intentando esconderse del escudriñamiento de aquellos ojos; incluso intentó convertirse simbólicamente en un Ojo. Luego, el 19 de julio de 1983, cerró los ojos de su padre para siempre.

La casa de los Perry estaba construida sobre pilotes de treinta centímetros de altura y, predeciblemente, un niño podría sentir miedo de lo que hubiera ahí debajo, igual que muchos temen a lo que pueda haber debajo de la cama. Pero a diferencia de la mayoría de los niños, los temores de Perry no se aquietaron con el tiempo, se convirtieron en una fantasía sofisticada en la que unos cuerpos muertos se levantaban de una cámara debajo del suelo.

Con tantas cosas en las que ocupar su patología sin salir de casa, ¿por qué la mente de Perry tenía que vagar hasta una mujer famosa que vivía a más de dos mil kilómetros de distancia? ¿Por qué creía que encontraría la paz matándola a ella? Yo no tardaría mucho en saberlo.

En su lista se incluía a otra mujer conocida: Sandra Day O'Connor, quien acababa de ser designada para la Corte Suprema de Estados Unidos. ¿Por qué atrajo la atención de Perry? «Porque ninguna mujer debería estar por encima de un hombre», explicó posteriormente.

Estaba acostumbrado a mujeres poderosas. Lo había criado, como sucede a la mayoría de niños, la mujer más poderosa del mundo: su madre. La madre no empleaba bien su poder, pensaba él, y la rabia que esto le provocaba le consumía. Aunque las quemaduras de la estufa se habían curado hacía tiempo, Perry aún se vendaba las piernas y nunca las exhibía en público. Después de regresar de uno de sus viajes de acoso a Malibú, golpeó a su madre con tal bestialidad que fue arrestado y encerrado en una institución mental. No tardó en escaparse y regreso enseguida a su casa. Los ayudantes del sheriff lo descubrieron allí, pero la madre se negó a que lo detuvieran otra vez. Ellos insistieron pero ella se negó y logró imponerse. La siguiente vez que los ayudantes del sheriff volvieron a la casa, la fuerte y dominante mujer estaba muerta.

Antes de que hubiera pasado un día de los asesinatos, el sociólogo Walt Risler, pionero en el campo de la predicción de la violencia y asesor a plena dedicación de nuestra empresa durante más de una década, se encontraba también de camino a Louisiana. Allí entrevistó a miembros de la familia, revisó los escritos de Perry y estudio otras pruebas. Risler descubrió que la escena del crimen era un terreno fértil para el tipo de descifre de locuras en el que él era experto. En una especie de cofre en la sala de estar, Perry había amontonado una variedad de objetos: un crucifijo, una almohada, tres fotos familiares puestas cabeza abajo, una placa de pared con la virgen María y un cangrejo de cerámica. Esto era un espacio sagrado que solo tenía significado para Michael Perry, hasta que Risler empezó a juntar las piezas.

Era razonable asumir que Perry se encontraba en uno de tres lugares o en algún punto entre ellos: aun en Louisiana persiguiendo a víctimas locales incluidas en su lista; en Washington D.C. acosando a Sandra Day O'Connor; o en Malibu, en las miles de hectáreas de terreno virgen situados detrás de la casa de mi cliente. Era fácil predecir que podía actuar de forma violenta, lo habíamos hecho ya antes de los asesinatos. Las preguntas difíciles de responder eran como se proponía encontrarse con sus víctimas y cuánta paciencia iba a tener.

Una noche, bastante tarde, sentado en mi despacho revisando material sobre el caso por centésima vez, me fijé en un informe que indicaba que, de la Biblioteca del Condado de Jennings, faltaba un libro escrito por el experto rastreador Tom Brown, titulado *The Search* [La búsqueda]. ¿Usaba Perry la información de este libro para no ser detectado mientras vivía en secreto en las colinas situadas detrás de la casa de mi cliente? ¿Era posible que se encontrara tan sólo a unos metros del sendero mientras caminábamos obviamente cerca de él? Yo sabía a quien preguntárselo.

Tom Brown era autor de más de una docena de libros sobre rastreo y naturaleza, y no era la primera vez que le pedían ayuda para participar en la búsqueda de hombres peligrosos. No le entusiasmaba mucho volver a hacerlo, pero tras una larga conversación telefónica de una hora, convencí al precavido y reactivo rastreador para que volara a Los Angeles y nos ayudara a encontrar a Michael Perry. Fui a recogerlo al aeropuerto, un hombre nervudo con la seriedad tranquila de Clint Eastwood. Mientras lo trasladaba hasta el

helicóptero que nos aguardaba, me hizo varias preguntas sobre Perry: ¿qué clase de comida le gusta? ¿Come carne? ¿Fuma? Hábleme de su calzado. ¿Qué tipo de ropa se pone? Dígame cómo es su cabello.

Poco después de llegar a Los Angeles, Brown se encontraba en lo alto de las colinas de Malibu que rodean la casa de mi cliente, buscando cualquier indicio de Perry. Algunos bomberos a quienes les enseñamos una foto hablaron de un campamento temporal en el que le habían visto hacia unos meses. Tom sobrevoló la zona, indicando puntos que luego los agentes de la DSP inspeccionaron a pie o a caballo. Cuando él exploraba sobre el terreno, iba acompañado de agentes armados de la DSP, y durante los pocos días que pasaron juntos, les enseñé parte de lo que sabía sobre rastreo. Brown era una auténtica joya. Podía decirte por dónde había caminado una persona, dónde había dormido, incluso donde se había parado unos instantes. Su intuición se informaba de una serie de señales sutiles y a veces peculiares: hierbas dobladas, guijarros fuera de sitio, sombras en la tierra y otros detalles que a la mayoría de la gente le pasarían desapercibidos.

Brown me explicó: «Cuando alguien mueve algo en tu casa, tú te das cuenta. Cuando alguien mueve algo en el bosque, yo me doy cuenta».

Uno de los agentes de la DSP llevaba en una mochila un molde de yeso con una huella tomada en el terreno que rodeaba el escenario del crimen. Ocasionalmente, Brown pedía que se la dejaran para compararla con algún leve saliente o depresión en la tierra.

Una tarde, después de dejar a Brown en su hotel para un breve descanso, me comunicaron por radio que un residente de Malibu que vivía a algo más de un kilómetro de la casa de mi cliente había informado de que un desconocido había llamado a su puerta para hacerle preguntas sobre «la estrella mágica de cine». Se había encaminado colina arriba a pie. Regresé rápidamente a casa de mi cliente, pues sabía que llegaría allí antes que alguien que fuera a pie. Cuando llegué, varios ayudantes del sheriff se habían unido a dos agentes de la DSP. Esperamos unos 30 minutos, y luego los perros empezaron a ladrar y a correr hacia arriba por la ladera de la colina.

Todo el mundo seguía a los perros, y no tardamos en descubrir a un hombre que trepaba entre los matorrales. Algunos ayudantes

del sheriff corrieron tras él y un helicóptero de la policía descendió sobre el hombre desde la altura. En unos instantes, con una subida general de adrenalina, el intruso estaba sobre el suelo esposado y forcejeante. Subí apresuradamente para identificarlo ante los ayudantes del sheriff, confiando en que la búsqueda de Michael Perry hubiera acabado. Lo levantaron y lo dejaron sentado sobre el suelo mirándome directamente, y lo reconocí de inmediato, pero no se trataba de Michael Perry. Era Warren P., otro demente perseguidor al que habíamos entrevistado años antes y del que oíamos hablar de vez en cuando. Era un hombre enfermo de amor que esperaba casarse con mi cliente.

Aunque merecía una valoración, Warren carecía de intenciones siniestras; era un personaje más patético que peligroso. Su mala suerte, tras años de esfuerzo y miles de kilómetros, le había llevado finalmente hasta la casa de mi cliente, la meca de su ilusión romántica, pero en la peor tarde posible para una visita. Mientras era conducido a uno de los coches del sheriff, no dejaba de repetir: «No tenía ni idea de que la seguridad fuera tan estricta».

La siguiente noche, tres agentes de la DSP que rastreaban la zona próxima a la propiedad de mi cliente siguiendo las técnicas de Tom Brown encontraron un rastro de aspecto sospechoso. Me llevaron allí e iluminaron, con sus linternas paralelas al suelo, las marcas en la tierra. Confieso que yo no vi lo que ellos veían, pero todos continuamos a través de una hondonada hasta entrar en un oscuro matorral. Estábamos callados confiando en encontrar a Perry aunque en cierto sentido esperando no hacerlo. Delante de nosotros vimos lo que incluso yo pude distinguir que era un refugio construido con ramas y trozos de madera. Nos dirigimos a él y, a medida que nos acercábamos, vimos que allí no había nadie.

Dentro encontramos pruebas de que efectivamente era el refugio de alguien que perseguía a mi cliente: entre las apesadas ropas encontramos la portada de uno de sus discos. También había un tenedor, algunas cerillas y un arma tosca confeccionada con dos rocas atadas al extremo de un tramo de cuerda. Al salir a gatas de la choza, pudimos mirar a través de un claro desde el que se observaba directamente el trayecto por donde mi cliente conducía cada día cuando iba y venía de casa. Si Michael Perry vivía allí, lo más probable es que la controlara desde ese punto.

No tardamos mucho en oír sonidos de alguien que se acercaba

a través de la maleza. A la luz de la luna, contuvimos la respiración y observamos a un hombre que se acercaba. Tenía el pelo oscuro enmaranado, más largo de lo que yo calculaba que le había crecido a Perry en el tiempo que llevaba en libertad. El hombre llevaba una corona en la cabeza elaborada con ramas y hojas. Cuando nos abalanzamos sobre él desde todos los lados, se puso a gritar, «¡Soy el rey, soy el rey!», mientras lo esposaban. No era Perry, se trataba de otro perseguidor trastornado. Este se encontraba en ese lugar para vigilar a mi cliente, su «reina».

(Estos dos hombres obsesionados que vivían en la órbita de mi cliente durante el caso Perry dejan muy claro lo amenazadora que puede ser la vida pública. La siguiente vez que veas uno de esos informes frecuentes en la prensa sensacionalista sobre una estrella que es acosada por «un fan enloquecido», entenderás probablemente que se trata de una exageración tonta: podrias escoger a cualquier estrella cualquier día y la historia se cumpliría. Lo único que lo convierte en «noticia» es que una revista necesitaba un titular.)

Igual que era posible que nos topáramos con Michael Perry en cualquier momento en Malibú, Walt Risler y uno de nuestros investigadores podrían encontrarle entre juncos en los canales pantanosos de la zona del condado de Jennings. O algún policía estatal afortunado (o todo lo contrario, si no era cauteloso) podría encontrárselo excediendo la velocidad en el Oldsmobile de Chester Perry por la autopista; o la policía del Tribunal Supremo de Estados Unidos podría encontrarle rondando por los pasillos del edificio histórico en busca de Sandra Day O'Connor.

Walt Risler, adentrándose más en las aguas de las fantasías de Perry, llegó a la conclusión de que Washington D.C. y Malibu eran la Sodoma y Gomorra de Perry. Sopesando todo lo que había aprendido sobre el caso, Risler pronosticó que Perry iba de camino a la capital de la nación para matar a la juez O'Connor. Basándome en esto, contacté con un avezado investigador de homicidios de Washington D.C. llamado Tom Kilcullen y le puse al corriente del caso y de la opinión de Risler. Kilcullen era un pensador creativo que siguió varias pistas en la zona de Washington.

Nuestros esfuerzos en Malibu continuaron con entrevistas diarias a gente que podría haber visto a Perry. Pedimos a los tenderos locales que nos mantuvieran informados de alguien que se interesa-

ra por mi cliente, y dedicamos atención especial a la biblioteca de Malibú. Esto es porque un estudio de los registros telefónicos de Grace y Chester Perry había revelado que su hijo les había llamado a cobro revertido desde allí unas pocas veces durante una de sus visitas a California. En los registros aparecía otra llamada más sobrecogedora. Seis meses antes, se había publicado en un reportaje de un diario local que mencionaba que mi cliente frecuentaba una tienda concreta de Beverly Hills. Los registros telefónicos revelaban que Perry había llamado a sus padres desde la cabina situada en el exterior de la tienda. Estábamos tratando con un acosador competente.

Para conocer lo que Perry podía saber de la búsqueda que se llevaba sistemáticamente sobre él, revisé artículos de prensa sobre el caso. Examinar *USA Today* durante esas semanas era interesante porque podían encontrarse titulares como: «Sospechoso de cinco asesinatos...», pero no se trataba de Perry; «Asesino en serie sigue en libertad...», y tampoco se trataba de Perry; «Hombre buscado por homicidios de familiares...», y tampoco era Perry. Solo en Estados Unidos.

Durante once días, equipos desplegados por diferentes partes del país buscaron a un hombre que odiaba que le miraran, hasta el 31 de julio, cuando la predicción de Risler demostró ser correcta. La policía de Washington D.C. recibió una llamada procedente de un hotel sórdido: por lo visto, un huésped había robado una radio a otro huésped. Enviaron a un agente para interrogar a los dos negligentes chiflados que habían estado molestándose, el cual llegó a la conclusión de que no había sucedido nada ilegal. Pondría punto final a esta disputa menor una vez completara el procedimiento rutinario de comprobación de posibles ordenes de arresto pendientes para cada uno de los hombres. Pidio a ambos que esperaran un momento mientras los resultados de la búsqueda en el ordenador llegaban por radio. Este asunto sin importancia se convirtió en el más importante de la carrera de ese agente, ya que, esperando pacientemente ante él, tenía al asesino en serie Michael Perry.

En cuestión de una hora, el detective Kilcullen me había llamado y me ofreció permitirme hablar con Perry, quien ahora se encontraba bajo su custodia. Con esta rapidez, el acosador asesino que había dominado constantemente mis pensamientos durante casi dos semanas se encontraba en el otro extremo del teléfono, dispuesto a charlar.

Sin tiempo para prepararme, me encontré accidentalmente con una entrevista concertada con el asesino más buscado de la nación. Sabíamos que había estado en casa de mi cliente, de modo que primero le pregunte por eso. Mintió sin vacilar, simulando ser un hombre locuaz, un presidiario, hombre de la calle.

Perry: Me parece que no he estado nunca en esa casa, señor.

Creo que no. De verdad que no.

GdeB: ¿De verdad?

Perry: Así es. De verdad, no he estado.

GdeB: ¿Nunca ha estado en California?

Perry: Bueno, fui a nadar a la playa, ya sabe, y a hacer camping; eso es todo.

Luego, sin siquiera yo preguntar, me explico como era que mi cliente encajaba en sus planes para matar.

Perry: Cuando salio en esa película, y cada vez que se volvía su rostro era completamente diferente, ya sabe. Se parecía a mi madre en 1961, ya sabe, la cara que tenía mi madre. Era 1961, mi madre entraba en la habitación y yo me ponía de pie mucho antes que nadie. Y mi madre entraba y tenía esa mala cara, y yo estaba mirando, y ella volvía la cabeza y se rozaba el hombro. Y la cara en esa película me recuerdo 1961. Lo echo todo a perder, ya sabe.

La vez estaba recordando el día del incidente de la estufa, marcado en su memoria igual que había marcado su piel. Luego cambió rápidamente de tema y volvió a negar haber estado en casa de mi cliente. Es común que los criminales eviten dar la información que alguien les pide, a menudo precisamente por el hecho de que alguien la quiera, pero luego simplemente abandono la mentira y describió la entrada de la casa de mi cliente con exactitud.

Perry: Ya sabe, tienen uno de esos montajes para entrar en coche [el portero automático de la verja de entrada], ya sabe, de esos que hay que apretar un botón. Y aquella luz roja [parte del programa de seguridad]. Y tuve la impresión de que la casa podría haber tenido un refugio subterráneo, y

es un sitio enorme. Y llamé al timbre, y había una cámara fuera delante y todo eso. La chica no me hizo caso, y yo tampoco a ella. Me dije a mí mismo: «Éste no puede ser el sitio», ya sabe, por el respeto a un lugar tan antiguo como aquél. Es una sensación fuerte, muy fuerte.

Perry se quedó callado. Cuando volvió a hablar, lo que explicaba tenía que ver con la naturaleza de su obsesión. A su manera poco sofisticada, describió las entrañas de su experiencia con la misma precisión que un psiquiatra podía esperar.

Perry: De verdad, no quiero ni mencionarlo. Me pasó por la cabeza. Ella se metió furtivamente, y *nada, nada jamás se me ha enganchado a la mente de esa forma*. Incluso, en serio, hoy en día, incluso hoy en día, hoy en día...

Se sumió en un silencio y yo esperé callado a que volviera a hablar.

Perry: En su programa especial, en el que le dedicaron, vi que los ojos le cambiaban de color. Sus ojos cambian mucho de color.

GdeB: ¿Cómo sucedió?

Perry: No me gusto nada. Esa chica igual es una bruja, ya sabe. Igual me hace algo malo si me oye decir estas cosas. Estoy contando lo que vi. Parecía mi madre. No quiero liarme con esto porque sé que fue un alivio cuando conseguí olvidarme de ello. Tuve en cuenta el hecho de que ella era una estrella de cine y, hablando en términos realistas, no está bien que su dirección salga en una revista. Así que tengo cierto miedo a esta chica si me encuentro con ella. Por supuesto, no sé cómo sería. Sé que sería una situación comprometida con esta chica. He pasado muchas noches en vela pensando en ello.

GdeB: ¿Qué habría pasado si se la hubiera encontrado en la casa?

Perry: No sucedió así, y, de cualquier modo, tiene novio. Pero, ya sabe, ella se ha metido en mi vida, y yo también, eso es lo que hay, pero no quiero que sea demasiado personal.

Ahora estoy arrestado, entérese bien. Han llamado a mis viejos a casa y ha habido algún grave accidente, algún robo o algo parecido, que yo no hice.

Perry se quedó callado otra vez. Estaba claro que el hombre que había intentado exorcizar uno de sus demonios disparando a su madre en la cara aún no se había librado de él.

GdeB: No le gusta todo este asunto, ¿verdad?

Perry: No, no me gusta. Lo malo es que ella se dio la vuelta y tenía esa cara tan fea. El rostro era completamente diferente al que había tenido. Quiero decir, era un desastre que tuviera el aspecto de ella. Era terrible, ya sabe, así que apagué la tele y me fui. No quiero hablar demasiado de ello, tío, porque estuvo mucho tiempo dándome guerra después de aquello. Dije: «Esto es demasiado». Duró mucho tiempo, y ya no quería saber más.

Su voz se fue desvaneciendo y luego colgó. Me quedé sentado ante mi escritorio sin poder dar crédito. La emergencia que había consumido casi cada hora de todas las personas de mi empresa acababa de terminar, sin ningún asedio, sin ningún tiroteo ni grupo de asalto, sólo con una llamada de teléfono. El hombre al que había intentado conocer y entender por todos los medios posibles acababa de decirme abiertamente por qué había acosado a mi cliente y por qué quería matarla. Entré en la oficina de VTA, donde no cesaba la actividad referente al caso, y dije:

—Acabo de colgar el teléfono a Michael Perry.

No pareció tener mucho sentido para nadie, pero tampoco era lo bastante gracioso para ser un chiste.

Volé hasta Washington D.C. a la mañana siguiente para enterarme de cualquier detalle importante para el caso y para obtener información que sirviera para la acusación. Debido a que nuestro siguiente trabajo sería colaborar para asegurarnos de que Perry era encerrado, había mantenido contacto regular con el fiscal del condado de Jennings, que se reuniría conmigo en Washington D.C.

Cuando llegué, Kilcullen me dijo que habían encontrado el coche de Perry, que estaba retenido en un depósito municipal cerca-

no. Fuimos juntos a echar un vistazo y comprobar qué pruebas contenía.

El Oldsmobile verde de Chester Perry estaba cubierto de polvo por el largo recorrido. Un agente miró por la ventanilla del asiento delantero y luego retrocedió un poco.

—Está cubierto de sangre —dijo.

Efectivamente, había un líquido oscuro, pastoso, pegado a la tapicería. Cuando abrimos la puerta vi semillas de sandía en el suelo; las manchas del asiento no eran de sangre, era jugo de sandía. En vez de pararse a comer en algún sitio, Perry había comprado una sandía y se la había comido con la mano derecha mientras aceleraba por la autopista en dirección a Washington D.C.

Perry había decidido instalarse en un sitio barato llamado Annex Hotel, que estaba a unos dos kilómetros del Tribunal Supremo. Cuando fuimos allí, quedó claro en qué se había gastado casi todo su dinero. Había convertido su habitación 136 en algo que nos asombró a todos, un grotesco museo de la era de los medios de comunicación, una obra pop art que conectaba la violencia, la locura y la televisión. En aquella minúscula habitación, Perry había acumulado nueve aparatos de televisión, todos conectados, todos sin tonizados sin recepción. En uno de ellos, había garabateado las palabras: «Mi cuerpo», con rotulador rojo. Varios de los televisores tenían ojos gigantes dibujados sobre la pantalla. Uno tenía el nombre de mi cliente escrito con letra clara sobre el lateral.

El detective de Louisiana que estaba al cargo de los homicidios de Perry, Irwin Trahan, había venido a Washington para encargarse del traslado de Perry para el juicio. A menudo, a los prisioneros de este tipo se les traslada en aviones comerciales o en «Con Air»*, como se apoda a la flota de jets de los Marshals de Estados Unidos, pero Trahan y su compañero habían decidido llevar a Perry en coche de regreso a Louisiana. Este trío inusual viajó a gran velocidad por las mismas autopistas por las que había conducido Perry de camino a Washington. Se registraron en moteles por el camino y los detectives hicieron turnos para permanecer despiertos y vigilar a Perry, que no pego ojo. Al finalizar su recorrido de dos días, Perry les pidió que me transmitieran un mensa-

* Una traducción equivalente de este término podría ser Aerolíneas Taigo. (N. del T.)

je. Tenía que ver con mi cliente: «Mejor no le quites el ojo las veinticuatro horas del día».

En una ironía que no capté hasta muchos años después, Perry también dijo a los detectives que si su caso iba alguna vez al Tribunal Supremo y la juez Sandra Day O'Connor se responsabilizaba del mismo: «Yo no tendría ninguna posibilidad entonces, pues eso es toda una mujer». (Al final su caso fue al Tribunal Supremo.)

Un tiempo después de que Perry volviera a Louisiana, organizamos una entrevista entre Walt Risler y el en la prisión para llevar un seguimiento de las siniestras amenazas a mi cliente. Un trastornado Perry le explicó:

—Dile que se mantenga alejada de Grecia. Eso es lo único que voy a decirte ahora, tío. Me siento enfermo, muy enfermo; mi cabeza está llena de vómito.

Para evitar que la entrevista concluyera, Risler preguntó a Perry por uno de sus temas favoritos: la televisión. Perry respondió:

—Tío, la televisión últimamente está jodida de verdad. No sé qué significa. Después de un tiempo la cosa fue tan lejos que el único sentido que encontraba en la tele era cuando miraba canales en los que no hubiera nada. Podía interpretarlos y sacar más sentido que a lo que pasaba en los programas.

Luego pidió a su abogado que saliera para poder hablar con Risler en privado. Cogió las manos de Risler y le explicó que si no salía de la cárcel se liaría una buena. Si le ejecutaban, se accionaría la explosión de un misil atómico oculto en los pantanos cercanos a la ciudad.

—Así que, ya sabes, sacarme de aquí es importante para todo el mundo. Sólo intento salvar vidas.

Perry se levantó para acabar la entrevista:

—Oh, tío, tengo la cabeza llena de vómito. Ya ves lo jodida que tengo la cabeza, ¿no?, por las cosas que pienso.

Perry no fingía locura, esto era lo real.

* * *

Cuando regresé a Los Ángeles, había una amable carta de la juez O'Connor en la que me agradecía mi ayuda y lamentaba el hecho de que en este país hubiera «tanta gente lo suficientemente inestable para constituir verdaderas amenazas para los demás».

Pocos años más tarde, después de que la Corte Suprema adoptara el programa MOSAIC que yo había diseñado, me reuní con la juez O'Connor en su despacho. Michael Perry, para entonces condenado por cinco asesinatos y sentenciado a muerte, había vuelto a la vida de la juez de una manera interesante. Los funcionarios de prisión ordenaron a los médicos que suministraran a Perry medicación para mantenerlo lo suficientemente loco para saber que estaba sucediendo el día que lo ejecutarán. Los médicos se negaron razonando que si la medicación se administraba para poder permitir su ejecución, no beneficiaba a su paciente. El asunto llegó hasta el Tribunal Supremo y en uno de sus decisiones más importantes de la historia, los jueces dictaminaron que el asesino que ha sido condenado a uno de sus miembros no puede ser obligado a tomar una medicación solo para ser ejecutado. Michael Perry sigue vivo hoy en día por esa resolución.

* * *

El caso Perry demuestra que incluso el más público de los crímenes viene motivado por las cuestiones más personales. Aunque las posibilidades de que aparezcas alguna vez en la lista mortal de un asesino en serie sean sumamente remotas, he comentado el caso en estas páginas para añadirlo a tu comprensión de la violencia y para revelar la verdad humana de las historias sensacionalistas que vemos en los noticiarios. Las informaciones que ofrecen de estos asesinatos en la televisión, presentados en una dimensión sin perspectiva y sin el tipo de detalles que acabas de leer, normalmente solo sirven para incorporar un miedo injustificado a la vida de la gente. Y a la gente ciertamente no le hace falta más de eso.

El valor del miedo

«Nos inculcan temores y, si lo deseamos, podemos aprender a librarnos de ellos.»

— *Karl A. Menninger*

Todos sabemos que hay muchas razones para temer a la gente de vez en cuando. La cuestión es, ¿qué momentos son esos? Hay demasiada gente que anda por ahí en estado constante de alerta, sin que su intuición esté debidamente informada sobre lo que de verdad plantea un peligro. No tiene por qué ser así. Cuando respetas señales intuitivas precisas y las evalúas sin negarlas (creyendo que es posible tanto el resultado favorable como el desfavorable), no te hace falta ser cauteloso porque llegas a confiar en que vas a advertir cuándo algo merece tu atención. El miedo ganará credibilidad porque no se aplicará por cualquier motivo. Cuando aceptas la señal de supervivencia como un mensaje positivo y evalúas rápidamente el entorno y la situación, el miedo se detiene por un instante. Por consiguiente, confiar en la intuición es exactamente lo opuesto a vivir con miedo. De hecho, el papel del miedo en tu vida disminuye a medida que tu mente y tu cuerpo se percatan de que puedes escuchar el tranquilo repique de las campanas al viento sin necesidad de oír las bocinas.

El auténtico miedo es una señal que pretende ser muy breve, un mero sirviente de la intuición. Pero, aunque pocos se atreverían a negar que el miedo prolongado, sin reacción, es destructivo, son millones quienes prefieren permanecer fieles a él. Tal vez hayan olvidado o nunca hayan aprendido que el miedo no es una emoción como la tristeza o la felicidad, las cuales pueden durar más tiempo. No es un estado, como la ansiedad. El verdadero miedo es una señal

de supervivencia que suena sólo en presencia del peligro. Pese a todo, el miedo injustificado ha asumido un poder sobre nosotros que no mantiene sobre ninguna otra criatura de la Tierra. En *The Denial of Death* [La negación de la muerte], Ernest Becker explica que «los animales, para sobrevivir, han tenido que protegerse mediante respuestas al miedo». Algunos darwinianos creen que, entre los primeros humanos, los que experimentaban más miedo tenían más probabilidades de sobrevivir. El resultado, dice Becker, «es la aparición del hombre como lo conocemos: un animal hiperansioso que constantemente inventa motivos de ansiedad incluso cuando no existen». No tiene por qué ser así.

Pude reafirmarme en este punto de vista en una visita reciente a Fiji, donde el miedo es mucho menor en toda la república que en algunas intersecciones de Los Angeles. Una mañana, en una isla pacífica y hospitalaria llamada Vanua Levu, di un paseo de pocos kilómetros por una carretera. A ambos lados se sucedían hileras de helechos. De vez en cuando, por encima del sonido del mar tranquilo a mi izquierda, oía un coche o una furgoneta que se acercaba. De regreso a la plantación en la que estaba pasando unos días, cerré los ojos por un momento mientras andaba. Al principio sin pensar, los mantuve cerrados porque tenía la seguridad intuitiva de que andar en medio de esta carretera con los ojos cerrados era algo seguro. Cuando analicé esta extraña sensación, descubrí que era acertada: la isla no tiene animales peligrosos ni crímenes de agresión. Notaba la caricia de los helechos en mis piernas si me torcía hacia un lado u otro del camino y escuchaba la aproximación de un vehículo con tiempo suficiente para abrir los ojos. Para mi sorpresa, antes de que pasara el siguiente coche, había andado más de un kilómetro con los ojos cerrados, con plena confianza en que mis sentidos y mi intuición estaban serenamente alerta.

En lo que a señales de supervivencia se refiere, nuestras mentes ya han hecho el mejor trabajo posible para cuando intentamos adivinar las cosas. En efecto, hemos llegado a la línea de meta y ganado la carrera cómodamente antes incluso de oír el pistoletazo de salida, simplemente con oír sin oponer resistencia.

Hay que admitir que el paseo a ciegas tuvo lugar en Fiji, pero ¿qué pasaría en una gran ciudad estadounidense? No hace mucho, me encontraba en un ascensor con una mujer mayor que se dirigía al aparcamiento subterráneo tras finalizar el horario comercial. Sus

llaves sobresalían entre sus dedos formando un arma (que también mostraba su miedo). Tenía miedo de mí cuando entré en el ascensor, como probablemente tendría miedo de todos los hombres con los que se encontraba en una situación vulnerable.

Entiendo su miedo y me entristece que millones de personas lo sientan tan a menudo. El problema, no obstante, es que si uno está asustado de todo el mundo a todas horas, no reservamos ninguna señal para los momentos en que el miedo es necesario de verdad. Un hombre que entra en el ascensor en otra planta (y que por lo tanto no la seguía), un hombre que no se fija en ella especialmente, que aprieta el botón a un piso diferente del que ella ha seleccionado, que va vestido correctamente, que está sereno, que se mantiene a una distancia apropiada de ella, probablemente no la atacará sin antes mostrar alguna señal. El miedo a este hombre es una pérdida de tiempo, de modo que no lo fabriquemos.

Recomiendo encarecidamente cautela y precaución, pero muchas personas creen —e incluso nos enseñan— que debemos mantenernos especialmente alertas para estar seguros. De hecho, normalmente es algo que disminuye la probabilidad de percibir el peligro y, por consiguiente, reduce la seguridad. Mirar vigilantes a nuestro alrededor a la vez que pensamos: «Alguien podría saltar desde detrás de ese seto; tal vez haya alguien escondido en ese coche», sustituye la percepción de lo que sucede realmente por imaginaciones de lo que podría suceder. Estamos mucho más abiertos a cualquier señal cuando no nos centramos en la expectación a señales específicas.

Podrías pensar que un animal pequeño que corre por un campo en varias direcciones está asustado aunque no exista ningún peligro. De hecho, escabullirse es una estrategia, una precaución, no una reacción a una señal de miedo. Las precauciones son constructivas, mientras que mantenerse en un estado de miedo es destructivo. Además, puede llevar a un estado de pánico, y el pánico en sí mismo normalmente es más peligroso que el resultado que se teme. Los escaladores y nadadores de largas distancias en alta mar te dirían que no es la montaña o el agua lo que mata, es el pánico.

Meg es una mujer que trabaja cada día con enfermos mentales con inclinaciones violentas. Rara vez siente miedo en el trabajo, pero fuera de él, me explica, siente pánico cada noche cuando va desde el coche hasta su apartamento. Cuando le sugiero para su

sorpresas que en realidad estaría más segura si se relajara durante el paseo, dice: «Eso es ridículo. Si me relajo, probablemente me matarían». Aigüye que debe estar sumamente alerta a cualquier riesgo posible. Las posibilidades, le explico, están en la mente, mientras que la seguridad se ve reforzada por la percepción de lo que está fuera de la mente, la percepción de lo que está sucediendo, no de lo que podría suceder.

Pero Meg insiste en que su miedo nocturno le salvará la vida, y aunque defiende resueltamente el valor del terror que siente, sé que quiere librarse de él.

GdeB: ¿Cuándo sientes el miedo?

Meg: Mientras aparco el coche.

GdeB: ¿Es igual cada noche?

Meg: Sí, y luego si oigo un ruido o algo, es diez veces peor. De modo que tengo que mantenerme especialmente alerta. Viviendo en Los Angeles, tengo que permanecer alerta todo el tiempo.

(Toma nota de su referencia a Los Angeles, un satélite.

Explico que si cada noche se muere de miedo, concentrada intencionadamente en lo que pudiera suceder, no deja ninguna señal para cuando en efecto exista un riesgo que requiera su atención. Idealmente, cuando hay miedo, miramos a nuestro alrededor, seguimos el miedo, preguntamos qué estamos percibiendo. Si estamos buscando algo específico, un peligro esperado, es menos probable ver el peligro inesperado. Le insté a que prestara una atención relajada a su entorno en vez de prestar una atención absorta a su imaginación.

Se que Meg se siente ansiosa, y eso es señal de algo, aunque en este caso no se trate de ningún peligro. Le pregunto a qué riesgos se enfrenta cuando sale de su coche cada noche.

Meg: ¿No es una pregunta tonta, viniendo de usted? Quiero decir, hay tantos riesgos. Los Angeles es una ciudad peligrosa, no es un lugar que escogería para vivir.

GdeB: Pero has decidido vivir aquí.

Meg: No, tuve que hacerlo; estoy atrapada por este trabajo. Tengo que vivir aquí, y es tan peligroso, aquí la gente es

asesinada a todas horas, y lo sé, de modo que tengo miedo mientras ando hasta mi apartamento, en realidad estoy aterrorizada, ¡y debo estarlo!

GdeB: Ciertamente, a cualquiera podría pasarle cualquier cosa en cualquier momento, pero, puesto que has hecho ese recorrido más de mil veces sin ser atacada, el terror que sientes probablemente es señal de otra cosa, no precisamente peligro. ¿Como te comunicas normalmente contigo misma?

Una Meg alterada me dice que no entiende mi pregunta pero que, de cualquier modo, no quiere discutir más, pensará en ello durante la noche. Cuando llama a la tarde siguiente, no solo entiende mi pregunta sobre como se comunica consigo misma sino que además ha encontrado la respuesta. Acepta que su intuición de hecho le está comunicando algo, pero no se trata de un peligro inminente; se trata de que no quiere permanecer en Los Angeles o en su trabajo. El recorrido nocturno desde su coche a su apartamento simplemente es el lugar indicado para que su voz hable con más fuerza.

* * *

Cada día, mi trabajo me pone en contacto próximo con gente que tiene miedo, que está angustiada o que simplemente se preocupa. Mi primer cometido es imaginar de qué se trata. Si es miedo verdadero lo que sienten, hay una información importante que debo recoger, posiblemente pertinente a la seguridad.

Existen dos reglas sobre el miedo que, si las aceptas, pueden mejorar la forma en que sacas partido del mismo, reducir su frecuencia y, literalmente, transformar tu experiencia de la vida. Es una reivindicación muy seria, lo sé, pero no tengas «miedo» a considerarlo razonablemente.

REGLA I: EL HECHO EN SÍ DE TEMER ALGO ES UNA EVIDENCIA SÓLIDA DE QUE NO SUCEDE.

El miedo reúne recursos poderosos de predicción que nos dicen qué podría suceder a continuación. Es precisamente eso que podría venir a continuación lo que nos causa miedo: lo que podría suceder, no lo que está sucediendo ahora. Un ejemplo absurdamente li-

teral ayuda a demostrar esto: mientras estás cerca del borde de un alto precipicio, puede darte miedo acercarte demasiado. Si estás justo al borde del precipicio, no te da miedo acercarte más, entonces te da miedo caerte. Edward Gorey nos ofrece una visión sinies-tramente humorística, pero acertada, del hecho de que si te caes, ya no temes más la caída, temes el aterrizaje:

La suicida, mientras cae,
iluminada por la luna,
lamenta su acción y se horroriza ante la idea
de que va a estar muerta tan pronto.

El pánico, el gran enemigo de la supervivencia, puede percibirse como un caleidoscopio de miedos que no pueden manejarse. Puede vencerse si se acepta la segunda regla.

REGLA II: LO QUE TEMES RARA VEZ ES LO QUE PIENSAS QUE TEMES, ES LO QUE TÚ VINCULAS AL MIEDO.

Piensa en cualquier cosa que te inspire un miedo profundo y vincúlala a cualquiera de los posibles resultados. Cuando se trata de verdadero miedo, estarás en presencia de un peligro o bien ira asociado al dolor o a la muerte. Cuando recibimos una señal de miedo, nuestra intuición ya ha hecho muchas conexiones. Para responder mejor, toma conciencia de las asociaciones y siguelas a su destino más comprometido, si es que te llevan ahí. Si nos centramos en un solo vínculo, digamos, miedo a algo que camina hacia nosotros en una calle oscura en vez de miedo a que nos haga daño alguien que camina hacia nosotros en una calle oscura, el miedo es una pérdida de tiempo. El motivo es muy simple: es mucha la gente que se nos acercara, y sólo unas pocas podrían hacernos daño.

Las encuestas han demostrado que muy cerca del miedo a la muerte se sitúa el miedo a hablar en público. ¿Por qué alguien sentiría un miedo profundo, en lo más hondo de su estómago, a hablar en público, algo tan alejado de la muerte? Porque no está tan lejos de la muerte cuando lo asociamos a ella. Quienes tienen miedo a hablar en público, de hecho, temen la pérdida de identidad que se vincula a no quedar bien, y eso está muy afirmado en nuestras necesidades de supervivencia. Para todos los animales sociales, desde

las hormigas a los antílopes, la identidad es el pase para la inclusión, y la inclusión es la clave de la supervivencia. Si un bebé pierde su identidad como hijo de sus padres, un resultado posible es el abandono. Para un bebé humano, eso significa la muerte. Como adultos, sin nuestra identidad como miembros de la tribu o del pueblo, la comunidad o la cultura, un resultado probable es la proscripción y la muerte.

Por lo tanto, el miedo a levantarse y dirigirse a quinientas personas en la convención anual de profesionales de tu sector no es sólo el miedo a sentir vergüenza, va asociado al miedo a ser percibido como incompetente, lo cual va asociado al miedo a la pérdida del empleo, la pérdida del hogar, la pérdida de la familia, tu capacidad para contribuir a la sociedad, tu valor, en pocas palabras, tu identidad y tu vida. Asociar un miedo injustificado a su terrible destino final normalmente ayuda a aliviar el miedo. Aunque pueda parecerte que hablar en público puede asociarse a la muerte, comprobarás que el viaje será largo e improbable.

Aplica estas dos reglas sobre miedo a que un ladrón pueda irrumpir en tu sala de estar. Primero, el miedo en sí se puede percibir como una buena noticia ya que confirma que el resultado temido no está ocurriendo en ese instante. Puesto que la vida ofrece múltiples riesgos que nos asaltan sin previo aviso, podemos recibir el miedo con un: «Gracias, Dios, por una señal sobre la que actuar». Sin embargo, es más frecuente que apliquemos primero la negación, intentando ver si podemos apartar la idea de nuestra cabeza.

Recuerda, el miedo nos comunica que algo podría pasar. Si sucede, dejamos de temerlo y empezamos a reaccionar a ello, a manejarlo, a someternos a ello, o empezamos a temer el siguiente resultado que predecimos puede suceder. Si un ladrón irrumpie en nuestra sala de estar, deja de asustarnos esa posibilidad, entonces nos asusta lo que pueda hacer a continuación. Sea lo que sea, mientras tenemos miedo, no está sucediendo.

* * *

Profundicemos un poco más en esta exploración del miedo: en los años sesenta se elaboró un estudio que pretendía determinar qué palabra por sí sola causaba más impacto sobre la gente. Los investi-

gadores pusieron a prueba reacciones a palabras como araña, serpiente, muerte, violación, incesto, asesinato. Fue la palabra «tiburón» la que provocó la reacción de miedo más fuerte. Pero ¿por qué los tiburones, con los que los seres humanos entran en contacto en tan raras ocasiones, nos asustan tan profundamente?

El aparente carácter fortuito de su ataque es parte de ello. Por lo tanto, es la falta de aviso, el hecho de que una criatura tan grande pueda aproximarse en silencio y separar el cuerpo del alma tan desapasionadamente. Para el tiburón no tenemos identidad, no somos más que carne, y para los seres humanos la pérdida de identidad es un tipo de muerte en sí misma. En el libro *El gran tiburón blanco*, Jean Michel Cousteau llama al tiburón «el animal más pavoroso del mundo», pero por supuesto, hay un animal mucho más peligroso.

Los científicos se maravillan de la aptitud predatoria del gran tiburón blanco, alaban su velocidad, su fuerza, su agudeza sensorial y aparente determinación, pero el hombre es un predador de capacidad mucho más espectacular. El tiburón no tiene habilidad, astucia, engaño, ingenio ni simulación. Tampoco nuestra brutalidad, ya que un hombre hace cosas a otro hombre con las que los tiburones ni sonarían. En lo más profundo de nuestras células, lo sabemos, de modo que el miedo ocasional a otro ser humano es natural.

Al igual que con el ataque del tiburón, el carácter fortuito y la ausencia de aviso son los atributos que más tememos de la violencia humana, pero tu ahora sabes que la violencia humana rara vez es aleatoria y rara vez se produce sin previo aviso. Hay que admitir que el peligro que provocan los seres humanos es más complicado que el peligro que provocan los tiburones; al fin y al cabo, lo único que necesitas saber para ponerte a salvo de los tiburones se puede decir en seis palabras: no te metas en el mar. Lo único que te hace falta saber para ponerte a salvo de las personas también está dentro de ti, reforzado por toda una vida de experiencia (y esperemos que ahora mejor organizado gracias a este libro).

Podemos decidir sentarnos en un cine y entregarnos al miedo a peligros improbables, pero nuestro miedo a la gente, que puede ser una bendición, a menudo está fuera de lugar. Puesto que vivimos cada día junto al animal más espeluznante de la Tierra, entender cómo funciona el miedo puede mejorar de modo impresionante nuestra vida.

La gente emplea la palabra «miedo» bastante a la ligera, pero para situarlo en una relación adecuada con el pánico, la inquietud y la angustia, recuerda el miedo abrumador que poseyó a Kelly cuando supo que el violador pretendía matarla. Aunque la gente dice cuando ha vivido una experiencia pavorosa: «Me quedé petrificado», aparte de esos momentos en los que estar quieto es una estrategia, el verdadero miedo no paraliza, es energético. Rodney Fox aprendió esto cuando se enfrentó a uno de los miedos más profundos del hombre: «De pronto me percaté de que me movía por el agua más rápido que nunca. Entonces comprendí que tiraba de mí hacia abajo un tiburón que me había cogido por el pecho». Mientras el poderoso predador se lo llevaba de la superficie, una fuerza mucho más poderosa empujó a Rodney a pasar su mano por la cabeza y el rostro del tiburón, buscando sus ojos. Hundió sus pulgares en el único tejido blando que encontró. El tiburón lo soltó de inmediato, pero Rodney lo tenía cogido y apretó con fuerza para que no pudiera volverse y atacar de nuevo. Después de lo que le pareció una larga inmersión hacia abajo, se apartó del animal y nadó a través de una nube roja hasta la superficie.

El miedo bombeaba sangre a los brazos y piernas de Rodney, y los empleaba para hacer cosas que nunca antes había hecho por sí solo. Nunca habría decidido enfrentarse a un gran tiburón blanco, pero puesto que el miedo no le permitió pensárselo dos veces, sobrevivió.

La acción temeraria, impetuosa, de Rodney y la acción silenciosa, extrema, de Kelly estaban alimentadas por una misma energía concentrada: miedo auténtico. Tomate un momento para evocar esa sensación y aprecia lo diferente que es de la inquietud, la angustia y el pánico. Ni la más agobiante de las preocupaciones podría llevarte a enfrentarte a un tiburón o a seguir en silencio a tu supuesto asesino por un pasillo.

* * *

Recientemente me pidieron que hablara ante un grupo de empleados de una multinacional sobre su seguridad, pero, como a menudo sucede, la sesión rápidamente se convirtió en una discusión sobre el miedo. Antes de empezar, varias personas me dijeron: «Por favor, hable con Celia, ha esperado durante semanas este encuen-

tro». Resulto que Celia estaba impaciente por hablarme de su miedo a ser seguida, un tema del que sus compañeros habían oído hablar mucho. Cuando la gente se acerca a mí con miedo (a un desconocido, a un compañero de trabajo, a un conyuge, a un fan), el primer paso es siempre determinar si de hecho se trata de miedo auténtico y no de una preocupación o una fobia. Esto es algo bastante sencillo ya que, como ya he apuntado antes, el verdadero miedo tiene lugar en presencia del peligro y siempre se asocia fácilmente al dolor o a la muerte.

Para enterarme de si Celia estaba reaccionando a una señal de miedo (que no es voluntaria) o si estaba preocupándose (que es voluntario), pregunté si le daba miedo que le siguieran justo en ese instante, en la habitación en la que estábamos sentados. Se rio:

— No, por supuesto que no. Me da miedo cuando camino sola de mi despacho para ir hasta el coche por la noche. Lo dejo en un gran solar rodeado por una verja, y mi coche siempre es el único que queda porque salgo la última de trabajar, y el solar está vacío y completamente en silencio.

Puesto que no me había dado ningún indicio de algún riesgo real, su miedo no era la señal de miedo de la naturaleza sino la preocupación a la que solo los humanos nos entregamos.

Para conseguir alguna asociación al miedo, pregunté que era lo que le asustaba de que la siguieran.

— Bien, no es que me sigan lo que me asusta, es que me cojan. Me da miedo que alguien me agarre por detrás y me meta a la fuerza en un coche. Podrían hacerme cualquier cosa ya que soy la última persona que queda por allí. — Lanzo varias veces este satélite sobre que ella era la última que salía de trabajar.

Puesto que la preocupación es una opción, la gente lo hace porque les sirve de alguna manera. La preocupación que crea hablar en público puede servir a quien la siente de excusa para no hablar nunca en público o como excusa para negarse a hacerlo o hacerlo mal («estaba tan asustado»). Pero ¿cómo podía servir a Celia su preocupación? La gente siempre te dirá cuál es la verdadera cuestión, y ciertamente Celia va lo había hecho.

Pregunte por que no podía simplemente salir antes del trabajo cada noche:

Si lo hiciera todo el mundo pensaría que soy una holgazana. De modo que a Celia le preocupaba perder su identidad de

empleada que siempre trabajaba más. Sus frecuentes comentarios sobre el peligro y el miedo llevaban rápida e inevitablemente cualquier conversación al hecho de que salía de trabajar más tarde que nadie. Esta era la utilidad que sacaba a su preocupación.

Las inteligentes palabras de Roosevelt: «Lo único a lo que debemos temer es el propio miedo», podrían ser corregidas por la naturaleza: «No hay nada que temer a menos que sientas miedo y hasta el momento en que lo sientas». La preocupación, la cautela, la angustia, la inquietud todas ellas tienen un propósito pero no son miedo. De modo que si el resultado que te asusta no puede asociarse razonablemente al dolor o a la muerte y no es una señal experimentada en presencia de un peligro, no deberías confundirlo con miedo. Seguramente merecería la pena intentar entenderlo y tratarlo, pero preocuparse no aportaría ninguna solución. Es más probable que te distraiga de la solución verdadera.

Según la forma original de la palabra, «preocupar» a alguien significaba maltratar, asfixiar o ahogarlo. Del mismo modo, preocuparse uno mismo es una forma de autotortura. Para que podamos concederle un papel menor en nuestra vida, primeramente debemos entender que es verdaderamente la preocupación.

La preocupación es el miedo que nosotros fabricamos: no es auténtico. Si decides preocuparte por algo, adelante, pero hazlo sabiendo que es una opción. En la mayoría de los casos, nos preocupamos porque nos proporciona una compensación secundaria. Existen muchas variaciones, pero a continuación enumero algunas de las más extendidas:

- La preocupación es una manera de evitar el cambio; cuando nos preocupamos, no hacemos nada al respecto.
- La preocupación es una manera de evitar admitir la impotencia que sentimos sobre algo, ya que mientras nos preocupamos parece que hagamos algo. (La oración también nos hace sentir como si hiciéramos algo, incluso el agnóstico más convencido admitirá que la oración es más productiva que la preocupación.
- La preocupación es una manera fastidiosa de tener conexión con los demás, ya que la idea consiste en que preocuparse por alguien demuestra amor. Al otro lado de esto se halla la creencia de que no preocuparse por los demás sig-

nifica que no te interesas por ellos. Como te dirá mucha gente preocupada por los demás, la preocupación es un sustituto insuficiente del amor o de hacer el amor.

- La preocupación es una protección contra decepciones futuras. Después de pasar un examen importante, por ejemplo, un estudiante podría preocuparse de si habrá suspendido. Si puede sentir entonces la experiencia del fracaso, ensayarla, para entendernos, preocupándose por ello, entonces suspender no será una sensación tan horrible cuando suceda. Pero existe otro recurso interesante: puesto que no puede hacer nada al respecto en este momento, ¿preferirá dedicar dos días a preocuparse y enterarse luego de que ha suspendido, o más bien pasar esos dos mismos días sin preocuparse y luego enterarse de que ha suspendido? Y lo que tal vez sea más interesante, ¿querrá enterarse de que ha aprobado el examen y pasar dos días de angustia por nada?

En *Inteligencia emocional*, Daniel Goleman llega a la conclusión de que preocuparse es una especie de «amuleto mágico» que algunas personas creen que aparta el peligro. Creen que preocuparse por algo impedirá que se produzca. Además, apunta correctamente que la mayoría de las cosas por las que la gente se preocupa tienen pocas probabilidades de suceder, ya que con las cosas que probablemente van a suceder tendemos a pasar a la acción. Esto quiere decir que muy a menudo el mero hecho de estar preocupado por algo es un elemento de predicción de que ese algo tiene pocas probabilidades de suceder.

* * *

La relación entre el miedo verdadero y la preocupación es análoga a la relación entre dolor y sufrimiento. El dolor y el miedo son componentes necesarios y valiosos de la vida. Sufrir y preocuparse son componentes destructivos e innecesarios de la vida. (Grandes humanistas, recuerda, han trabajado para poner fin al sufrimiento, no al dolor.)

Después de décadas viendo la preocupación en todas sus formas, he llegado a la conclusión de que perjudica a la gente mucho

más de lo que la ayuda. Impide pensar con claridad, es una pérdida de tiempo y acorta la vida. Cuando te preocupes, pregúntate a ti mismo: «¿En que manera me sirve?», y tal vez encuentres que el coste de preocuparte es mayor que el coste de cambiar. Para estar más libre del miedo y aun así obtener su regalo, hay que perseguir tres objetivos. No son fáciles de alcanzar, pero realmente merece la pena intentarlo:

1. Cuando sientas miedo, escucha.
2. Cuando no sientas miedo, no lo fabriques.
3. Si te descubres a ti mismo creando preocupaciones, analiza y explora el porqué.

* * *

Al igual que algunas personas se apresuran a predecir lo peor, hay otras que son reacias a aceptar que podrían encontrarse en algún peligro. A menudo esto lo provoca la falsa creencia de que si identificamos y clasificamos el riesgo, en cierta forma estamos invitando a que suceda o lo estamos provocando. El razonamiento es el siguiente: si no lo vemos y no lo aceptamos, impedimos que suceda. Sólo los seres humanos pueden mirar a algo directamente, disponer de toda la información necesaria para hacer una predicción precisa, tal vez incluso hacer momentáneamente una predicción acertada, y luego decir que no es así.

Entre mis clientes se incluye una multinacional cuya central en Nueva York cuenta con un excelente programa de seguridad y protección. Todas las puertas de acceso a sus oficinas están cerradas. Junto a cada puerta de entrada hay una placa por la que los empleados pasan una tarjeta magnética para poder acceder de forma rápida. El presidente de la empresa me pidió que hablara con una empleada, Arlene, que se negaba de modo persistente a llevar su tarjeta de acceso. Se quejaba de que las tarjetas asustan a la gente ya que traen a la mente la necesidad de seguridad. Llamémosle miedo al miedo). Si, eran muchos los empleados que trabajaban hasta tarde por la noche, admitió, y hacía falta un programa de seguridad, pero las tarjetas y las puertas cerradas deberían reemplazarse por un guarda en el vestíbulo, ya que «las tarjetas convierten el lugar en algo parecido a un campamento armado y la gente se asusta».

Intentando vincular su miedo a las tarjetas al dolor o a la muerte, pregunté a Arlene a qué tiene miedo la gente.

—Las tarjetas aumentan el peligro —explicó—, ya que su presencia dice que aquí hay algo que merece la pena llevarse.

¿No podría ser, pregunté, que las tarjetas en realidad redujeran el miedo y el riesgo ya que su uso significa que las oficinas no son accesibles a cualquiera que venga de la calle? No, me respondió, la gente no piensa así.

Prefieren que no se les recuerde el riesgo.

Arlene explicó que los detectores de metales de los aeropuertos evocan el fantasma de los secuestradores aéreos en vez de tranquilizar a la gente. Los paquetes a prueba de manipulación no crean bienestar, producen aprensión, y apunto:

—Simplemente son una invitación a la manipulación.

Al finalizar su segura exposición de la naturaleza humana y el porqué de que las tarjetas asusten a la gente, le pregunté si estaba de acuerdo con que los empleados corrían algún peligro si las puertas no se cerraban.

—Sí, por supuesto, una noche, en mi anterior trabajo, me asaltaron cuando trabajaba a altas horas de la noche. Allí las puertas no se cerraban y aquel tipo entró sin más. No había nadie más en todo el edificio, ¿de modo que no me hable de peligros!

Con esa historia, Arlene reveló quién tenía miedo a las tarjetas. También dejó clara su filosofía sobre cómo hacer frente al miedo. «No me hable de peligros». Posteriormente, después de hacerme múltiples preguntas sobre seguridad en su apartamento, seguridad en el metro, mientras hacía compras y cuando salía con algún chico, accedió al uso de tarjetas en su trabajo.

* * *

A veces, respondemos a miedos que no precisan nuestra atención; otras veces no hacemos caso a los que existen, y a veces, como el físico Bill McKenna, nos quedamos en algún punto en la mitad.

—Mi esposa, Linda, estaba fuera en un viaje de negocios, de modo que me llevé a mis hijas a cenar. Llegamos tarde a casa; me aseguré de que se dormían y luego me metí yo también en la cama. Mientras empezaba a cabecear oí un ruido en el piso de abajo que por algún motivo me asustó de verdad. No es que fuera fuerte, ni

siquiera recuerdo exactamente como sonaba, pero me dejó inquieto. De modo que me levanté y baje las escaleras para asegurarme de que todo estaba en orden. Eche un rápido vistazo y luego regresé a la cama. Media hora después, oí un sonido tan leve que aun no sé como pudo despertarme; era el sonido de otra persona respirando. Encendí la luz y allí estaba aquel tipo en medio de la habitación con mi pistola en la mano y nuestro reproductor de CD debajo del brazo.

Si la misión de Bill cuando bajó al piso inferior era asegurarse de que todo estaba en orden, según sus propias palabras, entonces lo logró admirablemente. Si, no obstante, su objetivo era responder a la señal de supervivencia —aceptar el valor del miedo— no lo consiguió. Cuando oí el ruido en el piso de abajo, si hubiera vinculado conscientemente el miedo que sentía a los posibles resultados peligrosos —como ya había hecho su intuición— habría reconocido que existía algún riesgo y habría realizado la búsqueda con el propósito de descubrir el riesgo en vez de descubrir que no pasaba nada.

Si hubiera reaccionado a su miedo con respeto, habría descubierto al intruso antes de que este encontrara su propia pistola. Si hubiera dicho, en efecto: «Puesto que tengo miedo, sé que hay un motivo, de modo que ¿cuál es?», podría haber tomado conciencia de lo que su intuición ya sabía y que el mismo me explicó posteriormente: la luz del salón estaba encendida cuando llegaron a casa, el gato había salido fuera de algún modo y esperaba en el porche, un viejo coche poco familiar estaba aparcado cerca de su calzada, el motor aun tintineaba mientras se enfriaba, y así sucesivamente. Solo en el contexto de todos estos factores, ese ruido, que en otro momento no tendría mayor trascendencia, le dio miedo.

El intruso tuvo a punta de pistola a Bill McKenna y sus hijas de cuatro y cinco años durante más de una hora. El hombre permitió que las niñas se sentaran en el suelo del dormitorio principal y vieran un video de *La bella y la bestia*. Le dijo a Bill que necesitaba tiempo para tomar lo que él llamó «la decisión más difícil de mi vida». Pregunto:

—¿Alguna vez ha tenido un problema realmente serio? —Y Bill asintió con la cabeza.

Bill me explicó que estuvo alerta hasta que el intruso se marchó pero que no sintió ningún tipo de miedo.

—Cuando alguien ya te tiene a punta de pistola, es demasiado tarde para sentir miedo. Tenía cosas más importantes en las que concentrarme, como que las niñas mantuvieran la calma al demostrarles que yo estaba tranquilo, y mantener también tranquilo a aquel tipo. De todos modos, mi miedo había venido y se había esfumado, y al cabo de un rato, el tipo también había desaparecido.

La falta de temor en Bill, igual que su miedo original al oír el ruido, tenía sentido. En primer lugar, el ladrón no traía un arma con él, por lo tanto no esperaba tener que matar, ni estaba preparado para ello. En segundo lugar, su objetivo era un robo bastante insignificante, como evidenciaba el reproductor que había cogido. Finalmente, demostraba tener conciencia al decir que estaba sopesando «la decisión más difícil» de su vida. Un hombre con voluntad de matar no tendría necesidad de deliberar su análisis personal sobre lo correcto y lo incorrecto con sus supuestas víctimas. De hecho, deshumanizaría a sus víctimas en un intento de distanciarse de ellas, desde luego no las incorporaría a sus deliberaciones.

El intruso no solo se marchó sino que dejó el reproductor de CD. También hizo otro favor a la familia: se llevó la pistola, que ya no estará a disposición de ningún otro intruso más peligroso en el futuro. (Bill no va a reemplazarla.) Bill dejó ver el resto de la película a las niñas antes de llevarlas otra vez a la cama. Aun recuerdan la noche en la que «un policía con una pistola» les visitó, y no lo cuentan como una historia traumática. No percibieron el miedo en Bill ya que, como él me dijo, no lo sentía.

El miedo auténtico es objetivo, pero está claro que nosotros no lo somos. Meg temía miedo a que la mataran y Celia a que la siguieran, aun cuando no hubiera nadie. Arlene temía a las tarjetas magnéticas de acceso pese a que aumentaban su seguridad. Bill no tenía miedo de un intruso aunque el hombre estuviera en medio de su dormitorio con una pistola. Todo esto demuestra, como ya he apuntado al principio del libro, que evaluamos el riesgo de manera curiosa. Fumar mata al día a más gente que las tormentas de rayos en una década, pero hay gente que aquietta sus temores a que un rayo les alcance durante una tormenta fumándose un cigarrillo. No es lógico, pero la lógica y la ansiedad rara vez van unidas.

Recientemente conocí a una pareja de mediana edad de Florida que acababa de obtener permiso para llevar armas ocultas. El hombre explicó el porqué:

—Porque si un tipo entra un día en un restaurante y empieza a disparar, como ocurrió en Luby's en Texas, quiero tener la posibilidad de salvar vidas.

Por supuesto, hay muchas cosas que podría llevar en el cinturón que tendrían mas posibilidades de salvar vidas en un restaurante. Una inyección de adrenalina trataría un ataque anafiláctico (la alergia potencialmente letal a ciertos alimentos). O podría llevar un pequeño tubo afilado para realizar traqueotomías de emergencia a personas que se mueren de asfixia. Cuando le pregunte si llevaba alguna de estas cosas, respondió:

—¿No sería capaz de insertar algo en la garganta de una persona!

Pero podía meter un trozo de plomo en la carne de una persona como si de un cohete se tratara.

En terminos estadísticos, había más probabilidades de que el hombre y su esposa se dispararan el uno al otro que de que dispararan a algún delincuente, pero su ansiedad no respondía al miedo a la muerte; si así fuera habría perdido los veinte kilos de exceso de peso que podían provocarle un ataque cardíaco. Su inquietud venía provocada por el miedo a la gente y por su creencia en que la violencia es impredecible. *La ansiedad, a diferencia del verdadero miedo, siempre viene provocada por la incertidumbre.*

En definitiva, viene ocasionada por predicciones en las que confías poco. Cuando predices que te van a despedir del trabajo y estás seguro de que tu predicción es correcta, no te inquieta la posibilidad de que vayan a despedirte. Te inquietarán en todo caso las cosas que no puedes predecir con certeza, como las consecuencias de perder tu empleo. Las predicciones que te provocan una confianza elevada te permiten reaccionar, ajustar, prepararte o hacer lo que haga falta. Según esto, la ansiedad se reduce mejorando tus predicciones, por consiguiente aumentando tu certeza. Merece la pena intentarlo ya que la palabra «ansiedad», igual que «preocupación», proviene de una raíz que significa «asfixiar», y eso es precisamente lo que nos hace.

Nuestra imaginación puede ser el terreno fértil en el que la preocupación y la ansiedad pasan de ser una semilla a una mala hierba, pero cuando asumimos el resultado imaginado como algo seguro, entramos en conflicto con lo que Proust llamaba una ley inexorable: «Solo lo que está ausente puede imaginarse». En otras

palabras, lo que imaginamos —igual que lo que nos asusta— no está sucediendo.

* * *

Donna es una realizadora cinematográfica de veintinueve años, procedente de Nueva York, que tuvo el coraje de dejar su trabajo y trasladarse en coche hasta Los Ángeles con la esperanza de hacer documentales importantes. Empleó su talento y entusiasmo para conseguir una entrevista con un destacado ejecutivo de unos estudios de cine. A unos quince kilómetros del lugar de reunión, su viejo coche decidió que no iba a llevarla a ningún sitio más y la dejó colgada exactamente en el centro de la calle. Inmediatamente asoció llegar tarde a todos los peores resultados posibles: «No llegare a la reunión y no querrán programarla para otro día. Si haces esperar a alguien así, tu futuro profesional es nulo, de modo que no podré ni pagar el alquiler. Me echarán del piso, acabare viviendo de la beneficencia», y así sucesivamente. Ya que este tipo de asociación imaginativa crea un argumento paso a paso, lo que pensamos parece lógico, pero solo es una imitación de la lógica. También es uno de los ejercicios creativos más estúpidos.

Un coche con un hombre y una mujer pasó por donde ella se encontraba, redujo la marcha para mirar a Donna y el hombre le ofreció ayuda por la ventanilla. Donna les hizo señas de que continuaran. Muy estresada, bajo del coche y corrió por la calle buscando una gasolinera, añadiendo mientras corría capítulos llenos de inventiva a la historia de su ruina financiera. Advirtió de nuevo el mismo coche que circulaba a su altura, pero siguió corriendo. Al llegar a un teléfono público, llamó al despacho del ejecutivo del estudio y explicó que llegaría tarde. Como había predicho, le dijeron que la reunión no podía pasarse a otra fecha. La carrera profesional que había imaginado acabó en aquella cabina de teléfono.

Donna se desplomó y empezó a llorar al mismo tiempo que el coche se detenía lentamente para aparcar junto a la cabina. Aunque estas personas habían estado siguiéndola, no tenía miedo. El hombre se quedó en el coche mientras la mujer salía y daba unos golpes en el vidrio de la cabina preguntando:

—¿Eres tú?

Entre lágrimas, Donna alzó la vista y descubrió el rostro de

Jeanette, una amiga con la que había compartido piso en la universidad.

Jeanette y su novio condujeron a Donna a su cita a toda prisa (no consiguió el trabajo) y luego fueron juntos a comer. En cuestión de semanas, Donna y Jeanette eran socias en un nuevo negocio para buscar obras de arte y artesanía por todo el mundo y revenderlas en Estados Unidos. Tuvieron tanto éxito que, en dos años, Donna había ahorrado dinero suficiente para cofinanciar su primer documental.

Entre todas las proyecciones imaginativas de Donna cuando su coche se averió, no había incluido la posibilidad de un encuentro con una vieja amiga con la que montaría un negocio que la llevaría por todo el mundo y le proporcionaría los recursos para producir sus propias películas.

Pocos de nosotros predecimos que los sucesos inesperados y no deseados nos vayan a llevar a grandes cosas, pero en muchos casos tendríamos más acierto al hacerlo. La historia de la invención está llena de fracasos que se convierten en éxitos no pronosticados (como el fracaso de James Watt en su intento de hacer funcionar una bomba de vapor y su éxito inadvertido en la invención del regulador de fuerza centrífuga). Yo he obtenido grandes ventajas al aplicar la voz del escepticismo que antes asignaba a mi intuición y aplicarla en su lugar a los resultados temidos que había imaginado que sucederían. La preocupación casi siempre se dobla bajo un poderoso signo de interrogación.

Si puedes acostumbrarte a aplicar tu imaginación a encontrar los resultados favorables posibles de desarrollos no deseados, aunque sólo sea como ejercicio, comprobarás que es un proceso que fomenta la creatividad. Esta sugerencia es mucho más que un recurso para encontrar la perspectiva consoladora que nuestras abuelas nos animaban a buscar. Lo incluyo en este libro porque la creatividad va asociada a la intuición y la intuición es la salida a los retos más serios a los que te puedes enfrentar. Albert Einstein dijo que cuando sigues tu intuición «las soluciones vienen a ti y tu no sabes por qué».

Un joven llamado Andrew había prometido con demasiada anticipación a una chica llevarla a una película en concreto que ella quería ver. Al principio no pudo localizar una sala en que la exhibieran, y una vez descubrió dónde la ponían, no pudo conseguir

entradas. Él y la chica, por el momento poco impresionada, esperaron haciendo cola para ver la segunda película que tenían entre sus preferencias, y después de cuarenta minutos de cola, las entradas también se habían agotado. La cita de Andrew fue un fracaso y sus esperanzas se esfumaron. Como era de pronosticar, estaba muy decepcionado y también enojado por todos los problemas que encontró al intentar ver una película. No se dijo inmediatamente a sí mismo: «Tal vez esta noche desalentadora me impulse a desarrollar un nuevo sistema informatizado por teléfono para que el público de películas pueda escoger lo que quiere ver, enterarse donde lo exhiben e incluso adquirir las entradas por anticipado».

Pero eso es exactamente lo que Andrew Jarecki hizo, fundar MovieFone (que tal vez conozcas como 777-FILM), el innovador servicio empleado cada semana por millones de personas en ciudades de todo Estados Unidos. Además se casó con aquella chica.)

Después de contar tantas historias sobre peligro y daño, quiero aportar resultados más favorables para establecer este punto de vista: la preocupación es una opción, y el genio creativo que aplicamos a ella puede usarse de forma diferente, también como opción. Esta verdad es moderadamente interesante cuando tenemos pocas posibilidades, como preocuparse por una entrevista de trabajo, pero en las situaciones en las que hay mucho en juego, esta verdad te puede salvar la vida.

* * *

He dedicado buena parte de mi carrera a intentar hacer predicciones acertadas sobre qué suceso negativo puede tener lugar a continuación. He de admitir que esta habilidad ha sido un atributo poderoso porque la gente ansia oír previsiones acerca de cualquier tragedia posible. Un indicador de ello es el simple hecho de que las cadenas de televisión de las grandes ciudades dedican todas las horas del día a hablarnos de quienes han caído presa de algún desastre y a estudiar las calamidades que puedan tener lugar: «UN NUEVO SÚCULO REVELA QUE LOS TELÉFONOS MÓVILES PUEDEN MATARTE. ¿TODOS LOS DE JALISCO ESTA NOCHE A LAS OCHO?», «UNA CENA DE PAVO CON CAMINADO MATA A TRES PERSONAS! ¿SERÁ TU FAMILIA LA SIGUIENTE?»

Los avances de noticias tontas y alarmantes tienen algo más que un interés fugaz para mí, ya que entender cómo funcionan es

primordial para entender cómo opera el miedo en nuestra cultura. Prestamos atención porque nuestra supervivencia nos exige estar al corriente de las cosas que pueden hacernos daño. Esta es la razón de que aminoremos la marcha ante la escena de un terrible accidente de tráfico. No es resultado de alguna perversión poco natural; es para aprender. La mayoría de las veces, deducimos una lección: «Probablemente estaba borracho»; «Deben de haber intentado adelantarse»; «Esos deportivos pequeños son peligrosos de verdad»; «En ese cruce no se ve nada». Nuestra teoría queda guardada en la memoria, tal vez para salvarnos la vida otro día.

Ernest Becker explica que «los miedos del hombre toman forma a partir de las maneras en que este percibe el mundo». Los animales saben por instinto a qué deben temer, «pero un animal que no tiene instinto [hombre] no tiene miedos programados». Bien, los noticiarios locales los han programado por nosotros y la audiencia está prácticamente garantizada gracias a una de las fuerzas más poderosas de la naturaleza: nuestra voluntad de sobrevivir. Los noticiarios locales rara vez nos ofrecen información nueva o pertinente sobre seguridad, pero la manera urgente de comunicarla simula importancia y capta de este modo nuestra atención, en buena parte como sucedería si alguien irrumpiera en tu casa y gritara: «¡No salgas fuera o te matarán! ¡Hazme caso si quieres salvar la vida!». Esta es la forma en que los informativos de las cadenas de televisión hacen funcionar el negocio. Al miedo le corresponde un lugar (legítimo) en nuestra vida, pero no es el mundo mercantil.

(Como comentario personal, pese a tener intereses profesionales en el peligro y el riesgo, nunca veo los noticiarios de las cadenas locales, ni lo he hecho durante años. Intentalo y probablemente encontrarás mejores cosas que hacer antes de irte a dormir que contemplar treinta minutos de imágenes perturbadoras presentadas con una premura artificial y con la implicación normalmente falsa de que es crucial que tu las veas.)

Las tácticas electrónicas para atemorizar a la gente se presentan de diversas formas. Cuando escasean las noticias, los reporteros salen a actualizar alguna historia antigua. Tal vez recuerdes el estrafalario secuestro de un autobús lleno de escolares en una ciudad de California llamada Chowchilla. Los secuestradores enterraron el autobús —con los niños dentro— en una zanja enorme en una cantera. La historia concluyó con el rescate de los veintiséis niños y

el arresto de los secuestradores. Un año después hubo una actualización: se mostró el mismo metraje de película, se contó una vez más el incidente original en su totalidad y un reportero caminó por una calle de Chowchilla arrojando el documental con esta sentencia: «Pero los habitantes de este pueblo aún se despiertan por la noche preocupados por que todo esto vuelva a suceder».

¿En serio? Preocupados por que todo esto vuelva a suceder: ¿otro secuestro en masa de un autobús repleto de sus niños enterrado en una cantera? Yo no lo creo. Estos resúmenes, a menudo ridículos, se emplean para dar importancia a los noticiarios o para crear cierta incertidumbre y, de ese modo, continuar un poco más con la noticia, por ejemplo: «Aún está por ver si habrá más fallecidos». En el mundo de los noticiarios locales, las historias espeluznantes nunca tienen fin. Rara vez escuchamos las palabras: «Y eso es todo».

Los noticiarios locales tienen varias frases favoritas, una de las cuales es: «La policía ha hecho hoy un descubrimiento horripilante en [nombre de la ciudad]». La era de la televisión vía satélite ha aumentado la biblioteca de metraje impactante, y por lo tanto, si ahora en tu propia ciudad no pasa nada siniestro, puedes escuchar: «La policía ha hecho un descubrimiento horripilante hoy en Reno», o en Chicago o en Miami, o incluso en Caracas. Tal vez no sea una noticia local, pero es horrorosa y tienen la filmación, así que, ¿qué diablos! Tanto si retroceden en el tiempo para encontrar algo espantoso como si recorren el planeta, en ningún caso la información es necesariamente valiosa ni trascendente para tu vida. Los noticiarios locales se han convertido en poco más que lo que el autor de *Information Anxiety* [La ansiedad de la información], Richard Saul Wurman, llama «una lista de muertes, accidentes y catástrofes inexorables: el papel violento que decora la pared de nuestra vida».

Comento todo esto aquí como algo más que un ataque de indignación. Entender cómo funcionan los noticiarios y cómo afecta a tu vida tiene que ver directamente con tu seguridad y bienestar. En primer lugar, el miedo al crimen es en sí mismo una forma de convertirte en víctima. Pero hay una cuestión mucho más práctica implicada en todo ello: estar expuestos a una capa de alarma y urgencia constantes nos conmociona hasta tal punto que nos resulta imposible separar la señal de supervivencia de un leve ruido. Pues-

to que es sensacionalismo y no información, recibimos una visión distorsionada de lo que en realidad nos pone en peligro.

Imagina un titular ampliamente anunciado: «¿Delfín ataca a un banista!». Una historia así crearía una nueva conexión en las mentes de millones de personas: los delfines son peligrosos para el hombre (que no lo son). Aunque las historias sobre ataques poco habituales de animales son un buen pienso para los noticiarios, los humanos no somos la presa favorita de ningún predador. (Somos bastante huesudos, con poca carne y listos como el demonio). La cuestión es que tu talento para la supervivencia se malgasta cuando te concentras en riesgos poco probables.

Por desgracia, el simple hecho de dar un nombre a un riesgo de violencia criminal le otorga un lugar en nuestra mente y nos proporciona otro motivo para sentir miedo injustificado de la gente. Recuerda los denominados tiroteos en las autopistas de Los Ángeles. Aunque los noticiarios de la tele estaban llenos de entrevistas con conductores que señalaban el agujero de una bala en su parabrisas, el hecho es que aquel año hubo menos disparos en autopistas que el año anterior. No existía ninguna moda, ninguna proliferación de ataques, ningún furor criminal, nada diferente a lo que había sucedido anteriormente y a lo que ha pasado desde entonces. Pero no oímos nada ahora sobre disparos en las autopistas. ¿Ya no hay jornadas críticas y furiosos conductores armados atrapados en el lento tráfico? ¿De verdad han acabado los disparos en las autopistas, o más bien se han detenido las informaciones porque la historia es un episodio de la temporada pasada?

La única tendencia verdadera es la manera en que los noticiarios locales presentan dos historias similares con imágenes sorprendentes o con una entrevista cargada de dramatismo, bautizan la situación con un titular y lo repiten durante un tiempo con víctimas diferentes. Cuando un delito de este tipo sucede realmente, el noticiario se encarga de contar a la gente cómo se hizo. De este modo, algunas formas supuestamente nuevas de violencia criminal sí que llegan a causar furor, mediante los mismos métodos que cualquier otra moda: se llama publicidad.

Una celebridad de los programas informativos, de aspecto serio, explica a los telespectadores el mayor peligro del momento, del que tenemos que estar enterados para salvar nuestra vida: «Me encuentro en el escenario del último robo que ha castigado este selec-

to barrio del oeste de la ciudad, según el método de seguir a la víctima hasta casa, parte de una tendencia creciente de ataques indiscriminados. ¿Cómo pueden ustedes evitar este terror?». A esto se guirá una lista de advertencias, algunas de las cuales son tan obvias que resultan cómicas (p. ej.: «No permita que un extraño entre en su coche»). Ofrecerán una entrevista con alguien clasificado con toda seriedad como un «experto en robos de seguimiento de la víctima hasta su casa». Luego, de pronto, un día pensarás que ese tipo de robos han dejado de suceder, ya que las televisiones locales habrán pasado a dedicarse al siguiente peligro delictivo. Pronto serán «atracaadores que se esconden en tu bolso hasta que llegas a casa», y después una lista de verificación de señales de alerta que tener en cuenta: «El bolso pesa más de lo normal; cuesta cerrar el bolso; del bolso salen sonidos poco habituales...».

Aunque los noticiarios televisivos nos hagan pensar de otro modo, la cuestión importante no es cómo podemos morir sino «¿cómo debemos vivir?», y eso depende de nosotros.

* * *

En mi vida y trabajo he conocido las partes más sombrías del alma humana. (Al menos espero que sean las más sombrías.) Eso me ha ayudado a ver más claramente el lado luminoso del espíritu humano. Sentir yo mismo el aguijón de la violencia me ha ayudado a sentir más profundamente la mano de la amabilidad humana.

Dado el frenesí y el poder de las diversas industrias de la violencia, el hecho es que para la mayoría de los estadounidenses vivir sin ser violentos es indicio de algo maravilloso en nosotros. En la resistencia tanto al lado oscuro de nuestra especie como al lado oscuro de nuestra herencia es donde los estadounidenses de a pie, no los iconos de la venganza que aparecen en la gran pantalla, somos los verdaderos héroes. Abraham Lincoln hacía referencia a los «mejores ángeles de nuestra naturaleza», y desde luego deben de existir, ya que la mayoría de nosotros superamos cada día de nuestra vida con decencia y cooperación.

Después de pasar años preparado para lo peor, he llegado a esta sensata conclusión: aunque el mundo es un lugar peligroso, también es un lugar seguro. Tú y yo hemos sobrevivido a riesgos extraordinarios, teniendo en cuenta sobre todo que cada día fun-

cionamos entre máquinas poderosas, en su interior y alrededor de ellas, que podrían matarnos sin perder un cilindro: aviones a reacción, trenes metropolitanos, autobuses, escaleras mecánicas, ascensores, motos, coches; medios de transporte que nos provocan lesiones a unos pocos de nosotros pero que en general nos llevan a los destinos que tenemos en mente. Estamos rodeados de productos químicos tóxicos y nuestras casas están conectadas a gases explosivos y corrientes letales de electricidad.

Aún más pavoroso, vivimos entre conciudadanos armados y a menudo furiosos. Consideradas todas estas cosas en conjunto, cada día se convierte en una carrera de obstáculos de elevado riesgo que haría estremecer a nuestros antepasados, pero la realidad es que normalmente la superamos. De todos modos, en vez de asombrarnos ante el prodigio que representa todo esto, millones de personas en realidad buscan cosas de que preocuparse.

Cerca del final de su vida, Mark Twain dijo con gran sabiduría: «He tenido muchísimos problemas, pero la mayoría de ellos nunca llegaron a suceder».

* * *

Ahora sabes muchas cosas sobre la predicción de la violencia y cómo evitarla, desde los peligros planteados por desconocidos hasta las brutalidades cometidas a amigos y miembros de la familia, desde la violencia cotidiana que puede alcanzar a cualquiera hasta crímenes extraordinarios que afectarán sólo a unos pocos. Al tener tu intuición mejor informada, espero que aproveches y respetes tu capacidad para reconocer las señales de supervivencia. Aún más importante, espero que identifiques el peligro solo en esas nubes tormentosas en las que actúa y vives la vida más plenamente en los cielos despejados que existen en medio.

Agradecimientos

Cuando aprendes de la manera que a mí me ha tocado aprender, tienes muchos maestros a los que agradecer muchas lecciones. Por motivos de espacio, no enumeraré todo lo que aprendí de mi agente y querida amiga Kathy Robbins o de mi excepcional editor y preparador, Bill Phillips. Diré únicamente que lo que me enseñaron es patente para la gente que leyó y comentó mis primeros borradores: la apasionada Erika Holzer, el lógico Ted Calhoun, el intuitivo Eric Eisner, el estimulante Sam Merrill, el alegre Harvey Miller, la rigurosa Madeleine Schachter, el honrado Rod Lurie, la protectora Victoria Principal, los alentadores Kate Bales, Betsy Uhrig, Lara Harris, David Jolliffe, Linden Gross, Allison Burnett y mi encargada de documentación, de extraordinaria precisión, Connie Nitzschner. Gracias a todos.

Gracias a Charles Hayward, cuyo apoyo sentí de principio a fin, y a Sarah Crichton y Peter Benedek.

En lo referente al seguimiento de lanzas por la selva, he tenido la fortuna de contar con tres grandes guías: Park Dietz, Walt Risler y John Monahan. Gracias a cada uno de vosotros por la luz de vuestro intelecto y experiencia.

Gracias a Bryan Vosekuill y al doctor Rober Tein del Servicio Secreto de Estados Unidos, por compartir conmigo sus análisis de nuevas ideas. Su *Exceptional Case Study Project* [Proyecto de estudio de casos excepcionales] es por sí solo excepcional y reducirá los riesgos en el trabajo más peligroso del mundo: ser presidente de Estados Unidos.

Gracias a la fiscal general Janet Reno y al director Eduardo Gonzá-

lez del Servicio de Marshals de Estados Unidos por el entusiasmo mostrado hacia MOSAIC, y a Steve Weston y su personal de la Unidad Especial de Investigaciones de la Policía Estatal de California, a Robert Ressler, Clinton Van Zandt, Jim Wright y Roy Hazlewood de la Unidad de Ciencias Conductuales del FBI, a varios colegas de la Agencia Central de Inteligencia (cuyos nombres no procede mencionar aquí), a Dennis Chapas y su personal del Tribunal Supremo de Estados Unidos, al sheriff Sherman Block, al ayudante del sheriff, Mike Graham, y a la teniente Sue Tyler del Departamento del sheriff del Condado de Los Angeles, por su entusiasmo y apoyo, a John White y Jim MacMurray del Departamento de Policía de Los Angeles (LAPD), a Steven Devlin de la Universidad de Boston, Jim Perotti de la Universidad de Yale, William Zimmerman y Richard López de la Policía del Capitolio de Estados Unidos, a Thomas Taylor de la Asociación para la Seguridad del Gobernador Nacional. Gracias a mi amigo Robert Martin, quien concibió y fundó la Unidad de Tratamiento de las Amenazas del LAPD.

A quienes asistieron a la primera Conferencia de Valoración y Tratamiento de Amenazas organizada por mi empresa, allá en 1983: Walt Risler, Mike Carrington, Cappy Gagnon, Bill Mattman, Burton Katz y Pierce Brooks. Me hicisteis asistir a una especie de universidad, y os lo agradezco.

Gracias a los amigos extraordinarios cuyas lecciones aparecen a lo largo de este libro: Linda Shoemaker, Arthur Shurlock, Rosemary Clooney, Migue, Gabriel, Monsita, Raphael y María Ferrer, Jeanne Martin, Gina Martin, Stan Freberg, Donna & Donna Freberg, Michael Gregory, Pamela, Portland y Morgan Mason, Peter, Alice, Andrea y Tom Lassally, Cortney Callahan, Gregory Orr, Cher, Joan Rivers, Allan Carr, Brooke Shields, doctor Harry Glassman, Jennifer Grey, Michael Fox y Tracy Pollan, Ren, Ed Begley Jr., Tom Hanks y Rita Wilson, Tony y Becky Robbins, Nina Tassler, Jerry Levine, Jeff Goldblum, Lesley Ann Warren, Laura Dern, Ron Taft, Jaime Frankfort, Jim Miller, David Viscott, Tom Nolan, Mark Bryan, Lisa Gordon, Garry Shandling, Tom & Lynne Scott, Eric y Tanya Idle, Andrew y Nancy Jarecki.

Y a todos los demás maestros de lecciones en la vida: Beatriz Foster,

Jeff Jacobs, Norman Lear, Walt Zifkin, Norman Brokaw, Darrell Wright, Bill Sammeth, Bruce King, Sandy Litvack, Harry Grossman, Bob Weintzen, Michael Cantrell, Roger Davies, Jim Chaffee, Gary Beer, Linden Gross, John Wilson, Walt Decuir, James «Chips» Stewart, Francis Pizzuli, Stephen Pollan, Donna Kail, Lisa Gaeta, Peggy Garrity y Barbara Newman. Agradecimiento especial a Richard Berendzen, por su valor y ánimo.

Y gracias a todos los que me enseñaron lecciones de adulto sobre violencia familiar y que trabajan con tal esfuerzo para reducirla: Scott Gordon, Marcia Clark, Chris Darden, Gil Garcetti, Bill Hodgman, Carol Arnett, Casey Gwinn, Tom Sirkel, Betty Fisher y a todos los miembros de la Junta para la Victoria sobre la Violencia. A la familia Goldman y a Peter Gelblum y Daniel Petrocelli: gracias por incluirme en su equipo.

Y a unos pocos amigos que son importantes modelos vitales para mí y otros muchos: Oprah Winfrey, Robert Redford, Tina Turner, Michael Eisner. Cada uno de vosotros me ha enseñado muchísimo acerca del honor, la integridad y la responsabilidad.

Gracias a Steven Spielberg, Barbra Streisand, Meryl Streep, Steve Martin, Tom Hanks y tantos otros que han demostrado que las películas pueden enseñar algo más que nuevas formas inteligentes de matar a tipos malos que retienen rehenes en un rascacielos, en un portaaviones, un aeropuerto, avión, tren, metro o autobús.

Y gracias por vuestro valor a: Theresa Saldana, Cheryle Randall, Ruben y Lisa Blades, Jackie Dyer y Olivia Newton-John.

Gracias a mis compañeros de trabajo en Gavin de Becker, Incorporated: Michael LaFever, David Batza, Tracy Spencer, Michael Kolb, Michelle Taylor, Robert Martin, David Falconer, Jo Ann Ugolini, John Jackson, Hank Rivera, Jeff Marquart, Raquel Rimando. Y a todos vosotros cuyo trabajo no es público: RNI, GCO, BMI, MDE, GPO, RGA, TJA, RMR, SMR, SAB, MVA, BWA, SBA, WHA, NLI, JHA, JJC, KKI, GTO, SMN, SMA, APR, ALI, ESO, MMI, SMN, JDF. Vosotros y vuestro personal habéis formado parte de algo importante, y estoy asombrado por vuestra habilidad, profesionalidad,

dedicación y resultados. Sobre todo, estoy orgulloso de formar parte de vuestro equipo.

A mis amigos en Fiji: fui a estudiaros y llegué a quereros.

Este libro no se hubiera escrito sin Charlie Rose, quien me presentó a Richard Berendzen y a Sherwin Nuland, y nos presenta a todos nosotros a tantos escritores extraordinarios.

Finalmente, mi gratitud y amor a Michelle Pfeiffer, que es mi querida amiga o bien la mejor actriz del mundo (o ambas cosas), a Shaun Cassidy (*mi hermano*),* por veinticuatro años de amistad y ánimo, y a Carrie Fisher, que me dio las gracias al final de uno de sus libros al decir «sin el cual estos agradecimientos nunca hubieran sido posibles». Carrie: sin ti, estos agradecimientos nunca hubieran sido posibles.

Y por supuesto, gracias a Kelly.

Apéndice uno

SEÑALES Y ESTRATEGIAS DE PREDICCIÓN

IPIN (indicadores preincidente)

asociación forzada

favores caros

demasiados detalles

promesas no requeridas

encasillamiento

desestimar la palabra «no»

la entrevista

ley de los opuestos

enumerar tres predicciones alternativas

JACC (justificación, alternativas, consecuencias, capacidad)

FICE (fiabilidad, importancia, coste, efectividad)

* En castellano en el original. (N. de la T.)

LOS MENSAJEROS DE LA INTUICIÓN

sensaciones insistentes
pensamientos persistentes
humor
extrañeza
ansiedad
curiosidad
corazonadas
presentimientos
duda
vacilacion
desconfianza
recelo
miedo

Apéndice dos

SEGURIDAD CON LAS ARMAS

Para algunas personas, prohibir las armas de fuego es el equivalente psicológico a una castración impuesta por el Gobierno, de modo que seamos claros: no estoy cuestionando nuestro denominado de recho a llevar un arma (en cuyo nombre, por cierto, han muerto más estadounidenses en el propio país que en las guerras). Y no es toy defendiendo el control de las armas. Lo que defiende es algo mucho más práctico, algo que podríamos llamar control de balas.

Propongo que los fabricantes de armas se sometan a los mismos estándares de producción que se exigen a cualquier otro producto de consumo. Imagina que un desatascador cáustico se vendiera en un envase con empuñadura de pistola, de fácil dosificación y tapón de rápida apertura, atractivo para los niños debido a la publicidad a cargo de famosos. Pues bien, los desatascadores pueden ser dañinos para las personas y no se fabrican con ese propósito. Las armas de fuego se fabrican precisamente con ese propósito, por lo tanto, ¿no debería exigirse que las fabricaran según las características de seguridad que han sido tecnológicamente prácticas durante décadas? Incluso las taladradoras eléctricas tienen dispositivos de seguridad; sin embargo, los revólveres, no.

Las armas podrían contar con componentes que impidieran su uso por parte de los niños o con tecnologías mediante las cuales sólo las pudieran poner en funcionamiento sus propietarios (con un anillo o pulsera codificada, por ejemplo, o una combinación de cierre incorporada al arma). Entretanto, es más fácil disparar la mayoría de las armas de fuego existentes en el mercado que abrir un frasco de vitaminas para niños.

Hablando de envases a prueba de manipulación, el diseño de

miles de millones de frascos de productos para el consumo tuvo que modificarse tras la muerte de ocho personas por ingerir Tylenol tóxico; una tragedia que escapaba completamente al control del fabricante. Por su parte, los fabricantes de armas ponen en el mercado, con entusiasmo y pleno conocimiento, productos que matan a quinientos estadounidenses cada semana, y no les exigimos el más mínimo requisito de seguridad. ¿Te parece sensato que los fabricantes que venden productos diseñados específicamente para dañar los tejidos, hacerlo con eficacia, con rapidez, de manera portátil y letal, tengan que cumplir menos requisitos de seguridad que prácticamente cualquier otro producto?

Las empresas de armas dirán que sus compradores entienden y aceptan los riesgos de las pistolas, pero eso no sirve de respuesta para los cuarenta neoyorquinos asesinados por balas perdidas sólo en un año, o para las demás personas que se convertirán en consumidores involuntarios de la munición.

Para asegurarme de que los fabricantes de armas entienden el mensaje, permíteme hacer ahora mismo lo que espero que hagan más estadounidenses, que es hacerles saber lo siguiente:

Yo, por lo menos, no acepto los riesgos evitables que encierran sus productos. Como víctima en potencia, no suscribo ninguno de los acuerdos implícitos con Colt o Smith & Wesson o Ruger, y les hago enteramente responsables de no ser capaces de incorporar mecanismos de seguridad para niños u otros seguros que reducirían el número de muertes clara y predeciblemente.

Algunos propietarios explican que no necesitan un seguro de cierre para sus armas ya que no tienen niños. Bien, otras personas tienen niños e irán de visita a tu casa algún día. El fontanero que acude a una emergencia de fin de semana a tu casa traerá consigo a su aburrido hijo de nueve años, quien encontrará tu arma.

El otro motivo citado con frecuencia para no poner cierres de seguridad a las armas es que la gente quiere que estén disponibles de inmediato para su uso en una emergencia, quizás en medio de la noche. Imagina que estás profundamente dormido y que en cuestión de segundos te encuentras conduciendo un camión mientras se tambalea por una oscura autopista a ciento diez kilómetros por hora. Esta es la condición que los defensores de las armas de fuego

insisten en mantener, la capacidad para incorporarse en la cama y empezar a pegar tiros en la oscuridad sin detenerse a operar un cierre de seguridad. Una noticia de Associated Press describía a una propietaria de un arma que ni siquiera tenía que sentarse en la cama: le bastó con meter la mano debajo de la almohada, coger su 38 con la mano y, pensando que era su medicina para el asma, se disparó en la cara.

Sólo en California, cada año se roban cerca de 100.000 armas. Los habitantes de mi estado compensan esa pérdida comprando 650.000 armas al año. No es de extrañar que, en una semana normal, casi un millar de californianos reciban un disparo. La mayoría sobrevive para contar su penosa experiencia, de modo que quienes oyen su pavoroso relato pueden apresurarse... y comprar armas. Esto da mucho que pensar, pero mi punto de vista es que las armas robadas serían menos perjudiciales y se usarían menos si tuvieran un sistema de seguridad que no permitiera ponerlas en funcionamiento.

Entretanto, si posees un arma, puedes hacer algo que los fabricantes han descuidado: bloquéala, no sólo cierres el cajón o el armario, sino la propia arma. Este párrafo es una señal de supervivencia para algún niño: probablemente será él quien encuentre el arma que el propietario dejó, convencido de que la guardaba en un lugar demasiado alto o que era demasiado difícil disparar.

Los cierres para armas se pueden encontrar en armerías y en muchos establecimientos de artículos deportivos. Aunque no se comercialicen de manera específica para armas, se pueden colocar muchos tipos de candados a través del guardamonte detrás del gatillo de los revólveres. Uno excelente para este propósito es el candado Sesamee que fabrica Corbin, que se encuentra en muchas ferreterías. Una ventaja que presenta es que si un intruso encuentra el arma y te apunta, el cierre queda visible de forma clara para ti. El candado Sesamee de Corbin además permite al comprador programar su propia combinación, lo cual facilita su rápida retirada si uno conoce la combinación.

Apéndice tres

VIOLENCIA EN EL LUGAR DE TRABAJO

«Comprensión y Prevención de la Violencia en el Trabajo» es una serie de vídeos que ofrece formación avanzada para directivos de organismos gubernamentales, grandes empresas y universidades. No está concebida para el público general. El programa incluye entrevistas con agresores y víctimas de acciones graves de violencia en el lugar de trabajo. La serie, creada conjuntamente por Park Dietz y Gavin de Becker (a quienes se entrevista ampliamente), recibió la Medalla de Oro de los Mercury Video Awards a la mejor cinta educativa. Además, la Asociación para la Asistencia al Empleado de Estados Unidos puntuó esta obra con 100 puntos sobre 100.

Narrada por Efrem Zimbalist Jr. y producida por el realizador Gregory Orr, nominado a los Emmy, el programa se ocupa de temas como la predicción de conductas violentas, las señales de aviso en el lugar de trabajo, cuestiones legales, control previo a la contratación y proceso de rescisión. Los temas fueron coordinados por una junta asesora de representantes de Kraft Foods, Walt Disney Company, el Servicio de Marshals de Estados Unidos, Pfizer y Target Stores.

Con un precio de venta original de 1.750 \$ (con ganancias a beneficio del Centro Nacional de Víctimas), la serie de cuatro horas, en ocho partes, puede adquirirse por 875 \$ a través de:

Video Distribution
3727 West Magnolia boulevard, Suite 162
Burbank, CA 91510-7711

Apéndice cuatro

GAVIN DE BECKER INCORPORATED

Gavin de Becker, Incorporated, ofrece asesoramiento y apoyo a personajes públicos, organismos gubernamentales, empresas y otras organizaciones que se enfrentan a predicciones comprometidas sobre situaciones de violencia. La empresa, integrada por cuarenta y seis miembros, asesora a figuras de los medios de comunicación en temas de seguridad y vida privada. La División de Seguridad de Protección (DSP) proporciona apoyo logístico, trabajo avanzado y protección a figuras públicas.

La división de Valoración y Tratamiento de Amenazas (VTA) evalúa y clasifica las comunicaciones inapropiadas, alarmantes y amenazadoras. Ofrece asesoramiento de testigos expertos y testimonio en procesos judiciales que incluyan acoso, amenazas y la previsión o prevención de violencia. Además, desarrolla sistemas de intuición artificial, entre los que se incluyen actualmente los siguientes:

- MOSAIC-2: Empleado por los organismos gubernamentales para evaluar las comunicaciones inapropiadas a cargos públicos.
- MOSAIC-3: Empleado para evaluar amenazas a jueces y fiscales.
- MOSAIC-5: Empleado por empresas, universidades y otras organizaciones para evaluar a empleados descontentos, antiguos o actuales, que podrían suponer algún riesgo para otras personas en el lugar de trabajo.
- MOSAIC-10: Empleado para evaluar riesgos en instalaciones sanitarias de reproducción.

MOSAIC-20: Empleado por la policía y oficinas fiscales para determinar qué situaciones de violencia doméstica pueden agravarse.

MOSAIC-50: Empleado para evaluar qué casos de malos tratos a niños pueden agravarse.

(Nota: MOSAIC 2, 3 y 10 sólo están disponibles para organismos gubernamentales.)

Gavin de Becker, Incorporated, ofrece formación avanzada sobre valoración de amenazas, tratamiento de casos y predicción de conductas violentas, para departamentos de policía, fiscales, organismos estatales y federales, grandes empresas y universidades. Se imparten cursos de uno, dos o tres días en Boulder Creek, en las instalaciones de dieciocho acres que la firma posee a las afueras de Los Ángeles para cursos de formación.

Gavin de Becker, Incorporated
11684 Ventura Boulevard, Suite 440
Studio City, CA 91604
Fax: 818 506-0426
Correo electrónico: infoline@gdbinc.com

Cualquier ciudadano que se enfrente a predicciones comprometidas que tengan que ver con acosadores, empleados enojados o cónyuges abusivos puede informarse sobre recursos de evaluación en la página Web de Gavin de Becker, Incorporated:

www.gdbinc.com

Apéndice cinco

ELEMENTOS DE PREDICCIÓN

1. MENSURABILIDAD DEL RESULTADO
 - 4 obvia, clara
 - 3 discernible, con definición compartida
 - 1 discernible, pero variable o inconsistente
 - 0 no mensurable/no discernible
2. POSICIÓN VENTAJOSA
 - 3 visión con perspectiva
 - 2 visión indirecta
 - 0 visión bloqueada o falta de visión
3. INMINENCIA
 - 4 inminente
 - 2 previsible
 - 0 remoto
4. CONTEXTO
 - 3 absolutamente claro
 - 0 oculto
5. INDICADORES PREINCIDENTE
 - 5 varios, fiables, detectables
 - 3 pocos, fiables, detectables
 - 0 no fiables ni detectables
6. EXPERIENCIA
 - 5 considerable con ambos resultados

- 3 con ambos resultados
- 2 con un resultado
- 0 elemental/parcial/no pertinente

7. SUCESOS COMPARABLES

- 4 sustancialmente comparable
- 1 comparable
- 0 no comparable

8. OBJETIVIDAD

- 2 cree que ambos resultados son posibles
- 0 cree que solo un resultado o ninguno es posible

9. INTERESES

- 3 interés en el resultado
- 1 interés emocional en el resultado
- 0 ningún interés en el resultado

10. REPRODUCIBILIDAD

- 5 fácil de reproducir
- 2 reproducible por muestreo o de forma indirecta
- 0 no reproducible o no práctico

11. CONOCIMIENTO

- 2 pertinente y preciso
- 0 parcial o impreciso

Esta escala sirve para determinar si puede hacerse una predicción dada con acierto (que es diferente de si se hará con acierto). Para evaluar una predicción, responde a las once preguntas, descritas en el capítulo 6, seleccionando la gama anterior de respuestas posibles. Luego suma el total de puntos.

- | | |
|-------------|-------------------------------------|
| 22 o menos: | no es fiable, es cuestión de suerte |
| 23-27: | escasa probabilidad de acierto |
| 28-32: | predecible |
| 32 o mas: | altamente predecible |

Nota: La pregunta sobre la posición ventajosa plantea la cuestión de si la persona que hace la predicción se encuentra en posición de observar los indicadores preincidente y el contexto. Si puedes observar directamente la situación y los indicadores preincidente, entonces cuentas con una «visión con perspectiva», pero si sólo puedes observarlos a través de algún otro medio (como informes u otras evidencias), selecciona la «visión indirecta».

A continuación incluyo algunas predicciones conocidas, cuya puntuación se ha otorgado bajo el supuesto de que la persona que responde a la pregunta está interesada por el resultado y es todo lo objetiva posible:

¿QUIÉN GANARÁ EL OSCAR? 22 pura suerte
(predicción del historiador de cine Rod Lurie)

¿SE PERSONARÁ EN EL ENTORNO DEL PRESIDENTE CON UN ARMA LA PERSONA CONOCIDA E IDENTIFICADA COMO AUTORA DE AMENAZAS? 33 altamente predecible
(predicción de Bryan Vosekuill y Robert Fein del Servicio Secreto de Estados Unidos)

¿SE DESCUIDARÁ UN BUEN AMIGO EN EL PAGO DE UN PRÉSTAMO? 33 altamente predecible
(predicción de alguien que con frecuencia presta dinero a amigos)

¿ME ATACARÁ EL PERRO QUE TENGO ANTE MÍ? 34 altamente predecible
(predicción de los expertos en conducta canina Jim y Leah Canino)

¿ESTARÁ INTERESADO UN EDITOR EN UNA IDFA DADA PARA UN LIBRO? 37 altamente predecible
(predicción de la agente literaria Kathy Robbins)

¿QUÉ TAL SE VENDERÁ UN LIBRO DADO? 29 altamente
(predicción del editor Bill Phillips en el
momento de adelantar el pago al autor) predecible

¿SE DESENVOLVERÁ BIEN UN INVITADO
DADO EN UN PROGRAMA DE DEBATE LA
SEMANA PRÓXIMA? 30 predecible
(predicción de Peter Lassally, productor
ejecutivo de *The Tonight Show Starring
Johnny Carson* y *The Late Show Starring
David Letterman*)

¿SE DESENVOLVERÁ BIEN UN CONOCIDO
CÓMICO EN UNA TERTULIA TELEVISIVA
LA SEMANA PRÓXIMA? 36 altamente
(predicción de Peter Lassally) predecible

(Esta última predicción recibe más puntos que la de un invitado normal ya que todos compartimos una definición común de lo que significa que un cómico se desenvuelva bien: que el público se ría. La definición de lo que significa que un invitado normal se desenvuelva bien es más variable: la audiencia puede divertirse, conmoverse, entretenerse. La última predicción también obtiene una puntuación más alta ya que la actuación de un cómico puede reproducirse anteriormente con otra audiencia.)

¿HABRÁ UN TERREMOTO IMPORTANTE
EN LOS ÁNGELES ESTE AÑO? 22 cuestión de
(predicción del geólogo Gregory Dern) suerte

¿SE ESTRELLARÁ EL AVIÓN EN EL QUE
VUELO? 24 escasa
(predicción de Tom Nolan, miembro del
Million Mile Club, mientras volaba tran-
quilamente a través del país) probabilidad
de acierto

¿LE GUSTARÁ A MI HIJO DE SEIS AÑOS
UNA COMIDA EN CONCRETO? 34 altamente
(predicción de Lisa Gordon, madre) predecible

¿DEJARÉ DE FUMAR LA SEMANA QUE VIE- 35 altamente
NE? predecible
(predicción de un fumador que lo ha deja-
do en el pasado pero que ha recaído)

¿QUÉ PASAJERO DE LOS QUE SUBEN A UN
AVIÓN INTENTARÁ SECUESTRAR EL 19 pura suerte
AVIÓN?
(predicción de un expendedor de billetes)

¿QUÉ PERSONA DE LAS QUE HAY EN PRI-
MERA FILA SE LEVANTARÁ DE SU ASIEN-
TO E INTENTARÁ SUBIR AL ESCENARIO
DURANTE EL CONCIERTO? 33 altamente
(predicción de Jeff Marquart, guardaespal-
das profesional especializado en «SCOP»
[Seguimiento, Control y Observación del
Público], durante una actuación) predecible

¿PROVOCARÁ UN TIROTEO UN EMPLEA-
DO DADO QUE SABE QUE VAN A DESPE- 35 altamente
DIRLE? predecible
(predicción de David Batza, director de
VTA en Gavin de Becker, Incorporated)

¿INTENSIFICARÁ SU VIOLENCIA UN MA-
RIDO ABUSIVO CUANDO SE ENTERE DE
QUE SU ESPOSA HA SOLICITADO EL DI-
VORCIO? 35 altamente
(predicción de su esposa) predecible

Apéndice seis

PREGUNTAS PARA LA ESCUELA DE TU HIJO

- ¿Cuentan con algún manual de normas o guía para los maestros? ¿Puedo tener una copia o consultarlo aquí?
- ¿Es la seguridad de los alumnos la primera cuestión que se aborda en el manual o guía? Si no es así, ¿por qué no?
- ¿Se aborda de alguna manera la seguridad de los estudiantes?
- ¿Se ocupan estas normas de la violencia, las armas, el consumo de drogas, los abusos sexuales, el abuso sexual de niño con niño, las visitas no autorizadas?
- ¿Se realizan investigaciones sobre el pasado del personal?
- ¿Qué áreas se revisan cuando se realizan estas investigaciones de los antecedentes?
- ¿Quién recopila la información?
- ¿Quién de la administración revisa la información y determina la conveniencia para el empleo?
- ¿Cuáles son los criterios para descalificar a un solicitante?
- ¿Se aplica el proceso de control a todos los empleados (maestros, conserjes, personal de comedores, personal de seguridad, empleados eventuales, etc.)?
- ¿Está presente en todo momento un asistente sanitario en el centro mientras los niños están allí (incluso antes y después de las clases)?
- ¿Cuál es la formación o preparación del asistente sanitario?
- ¿Puede llamarme mi hijo en cualquier momento?
- ¿Puedo visitar a mi hijo en cualquier momento?
- ¿Qué criterios siguen sobre cuándo contactar con los padres?
- ¿Cuáles son los procedimientos de notificación a los padres?
- ¿Cuáles son los procedimientos para recoger a los alumnos?

- ¿Cómo se determina que alguien aparte de mí pueda recoger a mi hijo?
- ¿Cómo aborda la escuela las situaciones especiales (disputas sobre la custodia, inquietud sobre el secuestro de un niño, etc.)?
- ¿Están separados los niños mayores de los pequeños durante el recreo, almuerzo, en los lavabos, etc.?
- ¿Están documentados los actos de violencia o delincuencia en la escuela? ¿Se registran estadísticas?
- ¿Puedo consultar las estadísticas?
- ¿Qué violencia o acto delictivo se ha producido en la escuela durante los últimos tres años?
- ¿Se dan instrucciones con regularidad a maestros y gestores para que discutan temas de seguridad y protección?
- ¿Se notifica formalmente a los maestros cuando entra en su clase un niño con historial grave de mala conducta?
- ¿Qué proporción de alumnos por maestro hay en clase? ¿Y en los recreos? ¿Y durante las comidas?
- ¿Cómo se supervisa a los alumnos durante las visitas a los lavabos?
- ¿Me informarán de la mala conducta de un maestro que pudiera tener impacto sobre la seguridad o bienestar de mi hijo?
- ¿Hay personal de seguridad en el centro?
- ¿Se facilita al personal de seguridad normas y directrices por escrito?
- ¿Es la seguridad de los alumnos la primera cuestión abordada en las normas y directrices de seguridad? Si no, ¿por qué no?
- ¿Se realiza alguna investigación del pasado del personal de seguridad, y qué abarca?
- ¿Hay algún control sobre quién puede entrar en el centro?
- Si se produce una emergencia en un aula, ¿cómo pide ayuda el maestro?
- Si hay una emergencia en el patio de recreo, ¿cómo solicita ayuda el maestro?
- ¿Cuáles son las normas y procedimientos para casos de emergencia (incendio, desorden civil, terremoto, intruso violento, etcétera)?
- ¿Con qué frecuencia se realizan ensayos de emergencia?
- ¿Qué procedimientos se siguen cuando un niño sufre una lesión?

- ¿A qué hospital llevarían a mi hijo en el caso de una lesión grave?
- ¿Puedo designar un hospital diferente? ¿Un médico específico?
- ¿Qué comisaría corresponde a la escuela?
- ¿Quién es el enlace con la escuela en comisaría?

La escuela debería tener respuestas rápidas a cada una de estas preguntas. El simple proceso de plantear estas preguntas (que se puede hacer por escrito) identificará las áreas que no han sido consideradas o que los responsables de la escuela no han abordado plenamente.

Lecturas recomendadas

- Abbot, Jack Henry, *In the Belly of the Beast: Letters from Prison*, Nueva York, Random House, 1991.
- Becker, Ernest, *The Denial of Death*, Nueva York, Free Press, 1985.
- Berendzen, Richard, y Laura Palmer, *Come Here: A Man Copes with the Aftermath of Childhood Sexual Abuse*, Nueva York, Random House, 1993.
- Bingham, Roger y Carl Byker, *The Human Quest*, Nueva York, Films for the Humanities and Sciences, 1995, serie de videocasetes.
- Blankenhorn, David, *Fatherless America: Confronting Our Most Urgent Social Problem*, Nueva York, Basic, 1995, colección de videos.
- Branden, Nathaniel, *Honoring the self: The Psychology of Confidence and Respect*, New York, Bantam, 1985. [Hay traducción al castellano: *El respeto hacia uno mismo* (trad. Magdalena Senestrati de Salvi), Barcelona, Altaya, 1995.]
- Burke, James, *The Day the Universe Changed*, Boston, Little Brown, 1995.
- Clinton, Hillary Rodham, *It Takes a Village: And Other Lessons Children Teach Us*, Nueva York, Simon and Schuster, 1996.
- Dutton, Donald, y Susan K. Golant, *The Batterer: A Psychological Profile*, Nueva York, Basic, 1995.
- Faludi, Susan, *Backlash: The Undeclared War Against American Women*, New York, Crown, 1991. [Hay traducción al castellano: *Reacción: la guerra no declarada contra la mujer moderna* (trad. Francesc Roca), Barcelona, Anagrama, 1993.]
- Fein, Ellen, y Sherrie Schneider, *The Rules*, New York, Warner, 1995. [Hay traducción al castellano: *Cómo conquistar marido* (trad. Jordi Vidal), Barcelona, Martínez Roca, 1996.]
- Goleman, Daniel, *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*, New York, BANTAM, 1995. [Hay traducción al castellano: *Inteligencia emocional* (trad. David González Raga y Fer-

- nando Mora), Barcelona, Kairós, 1996.]
- Gorey, Edward, *Amphigorey*, Nueva York, Putnam, 1980.
- Gross, Linden, *To Have or To Harm: True Stories of Stalkers and Their Victims*, Nueva York, Warner, 1994.
- Hare, Robert D., *Without Conscience: The Disturbing World of the Psychopaths Among Us*, Nueva York, Pocket, 1995.
- Jones, Ann R., y Susan Schechter, *When Love Goes Wrong: What to Do When You Can't Do Anything Right*, Nueva York, HarperCollins, 1993.
- Konner, Melvin, *Why the Reckless Survive: And Other Secrets of Human Nature*, Nueva York, Viking, 1990.
- Larson, Erik, *Lethal Passage: The Journey of a Gun*, Nueva York, Crown, 1994.
- Miller, Alice, *Banished Knowledge: The Journey of a Gun*, New York, Doubleday, 1990. [Hay traducción al castellano: *El saber proscrito* (trad. Joan Parra Contreras), Barcelona, Tusquets, 1990.]
- , *The Drama of the Gifted Child: The Search for the True Self*, New York, Basic, 1994. [Hay traducción al castellano: *El drama del niño dotado: en busca del verdadero yo* (trad. Juan del Solar), Barcelona, Tusquets, 1985.]
- , *Thou Shalt Not Be Aware: Society's Betrayal of the Child*, Nueva York, NAL-Dutton, 1991.
- , *The Untouched Key: Tracing Childhood Trauma in Creativity and Destructiveness*, New York, Doubleday, 1990. [Hay traducción al castellano: *La llave perdida* (trad. Joan Parra Contreras), Barcelona, Tusquets, 1991.]
- Monahan, John, *Predicting Violent Behaviour: An Assessment of Clinical Techniques*, Beverly Hills, California, Sage, 1981.
- Mones, Paul, *When a Child Kills*, Nueva York, Pocket, 1992.
- Morris, Desmond, *Bodytalk: The Meaning of Human Gestures*, Nueva York, Crown, 1995.
- Peck, M. Scott, *The Road Less Traveled: A New Psychology of Love, Traditional Values and Spiritual Growth*, New York, Simon and Schuster, 1993. [Hay traducción al castellano: *Un camino sin huellas: la nueva psicología del amor* (trad. Alfredo Báez), Emecé, Barcelona, 1996.]
- Pipher, Mary, *Reviving Ophelia: Saving the Selves of Adolescent Girls*, Nueva York, Ballantine, 1995.
- Ressler, Robert, y Tom Schachtman, *Whoever Fights Monsters...: A*

- Brilliant FBI Detective's Career-Long War Against Serial Killers*, New York, St. Martin's, 1993. [Hay traducción al castellano: *El que lucha con monstruos* (trad. Rosa María Bassols), Barcelona, Seix Barral, 1995.]
- Schaum, Melita, y Karen Parrish, *Stalked!: Breaking the Silence on the Crime Epidemic of the Nineties*, Nueva York, Pocket, 1995.
- Schickel, Richard, *Intimate Strangers: The Culture of Celebrity*, Nueva York, Doubleday, 1985.
- Snortland, Ellen, *Beauty Bites Beast: Awakening the Warrior Within Women and Girls*, Pasadena, California, Trilogy Books, 1996.
- Sulloway, Frank J., *Born to Rebel*, New York, David McKay, 1996. [Hay traducción al castellano: *Rebeldes de nacimiento* (trad. Marisa Abdala), Barcelona, Planeta, 1997.]
- Wrangham, Richard, y Dale Peterson, *Demonic Males: Apes and the Origins of Human Violence*, Boston, Houghton Mifflin, 1996.
- Wright, Robert, *The Moral Animal*, Nueva York, Random House, 1995.
- Wurman, Richard Saul, *Information Anxiety: What to Do When Information Doesn't Tell You What You Need to Know*, Nueva York, Bantam, 1990.
- Zunin, Leonard, y Natalie Zunin, *Contact: The First Minutes*, Nueva York, Ballantine, 1986.